



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA AZIENDALE

PROVA FINALE

LE PARTNERSHIP
COME FORMA DI COLLABORAZIONE TRA AZIENDE

RELATORE:

CH.MO PROF. AMEDEO PUGLIESE

LAUREANDO: ANDREA GIACOMINI

MATRICOLA N.1113054

ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018

Ringraziamenti

Desidero ringraziare tutti coloro che mi hanno aiutato nella stesura della tesi con osservazioni, suggerimenti e critiche: a loro va la mia gratitudine, anche se a me spetta la responsabilità per ogni errore contenuto in questa tesi.

Ringrazio anzitutto il professor Amedeo Pugliese, relatore di questa tesi, per la grande professionalità e la costante disponibilità dimostratemi. I suoi preziosi consigli e la profonda conoscenza dell'argomento sono stati fondamentali per la realizzazione dell'elaborato.

Un ringraziamento speciale alla Carraro S.p.A e in particolare ai colleghi dell'area Amministrazione, Finanza e Controllo per tutto quello che hanno fatto per me durante il periodo di stage. La disponibilità ricevuta per facilitare le mie ricerche e nel poter comprendere al meglio la realtà aziendale è stata essenziale per portare a compimento questo lavoro.

Un sentito ringraziamento alla mia famiglia, che con il loro sostegno e la loro fiducia mi hanno spronato a fare sempre meglio e aiutato a raggiungere questo obiettivo. Spero che questo traguardo li possa rendere ancora più orgogliosi di me.

Un ringraziamento in particolare a Chiara, per aver affrontato con me questo cammino; per avermi sostenuto nel superare le difficoltà e nell'avermi esaltato nei momenti più belli. Grazie per essere stata al mio fianco in ogni momento e grazie per essere qui anche oggi, per festeggiare insieme questa vittoria.

Vorrei infine ringraziare tutti i miei amici e compagni di studio: mi hanno incoraggiato a dare sempre il massimo e sono stati fonte intramontabile di spensieratezza e di affetto. Con parole, gesti, messaggi e risate mi avete aiutato tantissimo e ve ne sono grato.

INDICE

INTRODUZIONE	1
1. LE PARTNERSHIP AZIENDALI: ORIGINE E FORME	3
1.1. Le collaborazioni tra aziende	3
1.2. Le alleanze strategiche	4
1.3. I fattori delle partnerships	7
2. I MODELLI DI COOPERAZIONE E LA COSTRUZIONE DI UNA PARTNERSHIP	13
2.1 Le Forme e modelli di partnership	10
2.1.1 I modelli di collaborazione: equity e non equity forms	10
2.1.2. Franchising: un caso particolare di collaborazione	18
2.2. La selezione del modello di partnership	19
2.3. Le tre fasi della costituzione di una partnership	20
2.3.1 La preparazione e la costituzione	21
2.3.2 La realizzazione	23
2.3.3 La conclusione o la scissione	24
2.4 I Vantaggi e gli svantaggi di una partnership	25
3. AGRIMING AGRICULTURE EQUIPMENT CO.LTD: JOINT VENTURE TRA CARRARO GROUP E SHANDONG JUMING GROUP	28
3.1 Introduzione	28
3.2 I partners coinvolti	29
3.2.1 Carraro Group	29
3.2.2: Shandong Juming Group	32
3.3.1 La conoscenza tra i due partner	33
3.3.2: Fase di preparazione e realizzazione della cooperazione	35
3.3.3 la firma e i primi passi di Agriming	39
CONCLUSIONE	43
BIBLIOGRAFIA	44
SITOGRAFIA E PUBBLICAZIONI LEGALI	44

“Ritrovarsi insieme è un inizio,
restare insieme è un progresso,
ma riuscire a lavorare
insieme è un successo”

Henry Ford

INTRODUZIONE

Il presente lavoro ha come oggetto l'analisi delle collaborazioni strategiche tra aziende, vale a dire di tutti quei rapporti di cooperazione produttiva, organizzativa e finanziaria che vengono a formarsi tra imprese che necessitano di ausili esterni, per poter competere adeguatamente nel mercato globale. Una relazione di mercato non può considerarsi infatti un semplice accordo. Essa è una connessione tra organizzazioni indipendenti che decidono di unirsi e formare una collaborazione, avendo al loro interno il potenziale per crescere e sfruttare le opportunità che si presenteranno, consci del fatto che singolarmente questo non sarebbe possibile.

La scelta di questo argomento si basa su una duplice motivazione: è importante comprendere come il fenomeno dell'internazionalizzazione e della dinamicità dei mercati ha portato le imprese a collaborare maggiormente per mantenere intatto il proprio vantaggio competitivo, per poter affrontare al meglio la crisi che ha colpito l'economia mondiale e capire come le alleanze risultino fondamentali per la sopravvivenza in settori fortemente innovativi e competitivi. È altrettanto rilevante però capire perché le partnerships siano considerate dei veri e propri strumenti d'innovazione e di crescita, andando ad analizzarle nel dettaglio, dal momento della loro formazione a quello della loro conclusione.

L'obiettivo del presente lavoro quindi è quello di esaminare in modo completo e dettagliato le collaborazioni strategiche, comprendendo come esse riescano a favorire l'innovazione e la crescita di molte aziende in tutto il mondo, studiando le forme e i modelli più ricorrenti presenti nel mercato globale e approfondendo passo per passo il percorso che porta due o più attori a trovarsi, rapportarsi e condividere le proprie conoscenze.

Per approfondire il tema dell'elaborato, inizialmente è stata svolta una ricerca sui concetti, sulle modalità, sulle caratteristiche che stanno alla base di queste cooperazioni, attingendo informazioni dal materiale fornito dagli insegnamenti accademici, da riviste economiche e libri specifici sull'argomento.

In seguito, è emersa l'opportunità di sviluppare un caso di studio, basandosi su informazioni recepite durante l'esperienza di stage, sviluppata presso un'azienda di Padova. È stato possibile venire a conoscenza dei dettagli di tale collaborazione tramite un'intervista a uno dei principali attori di questa partnership e disponendo di libri dai quali prendere spunto per la comprensione delle caratteristiche principali di entrambi le aziende.

L'elaborato è articolato in tre capitoli: nel primo capitolo vengono presentate le collaborazioni e le alleanze strategiche e le motivazioni che portano le imprese a cooperare.

Il secondo capitolo si occupa delle forme e dei modelli più comuni presenti nel mercato con le quali è possibile individuare una partnership, del procedimento articolato con le quali esse vengono a formarsi e i vantaggi e gli svantaggi relativi a queste forme di cooperazione.

Nel terzo capitolo, infine, il lavoro presenta un case study focalizzato sull'analisi di una collaborazione tra un gruppo italiano e un gruppo cinese al fine di evidenziare le caratteristiche principali di una joint venture, la forma più diffusa di cooperazione. La scelta di questo caso nasce dalla volontà di esaminare due grandi società, entrambe operanti in un settore molto competitivo come quello della componentistica per macchinari agricoli.

Dallo studio è emerso che le imprese, sebbene apparentemente distanti tra loro dal punto di vista culturale e strutturale, sono state in grado di entrare in contatto e avviare questa collaborazione che porterà notevoli benefici ad entrambe.

Grazie a questo lavoro di ricerca è stato possibile analizzare alcuni importanti fattori legati alle partnerships aziendali che sono esposti dettagliatamente nelle conclusioni finali di questo elaborato.

1. LE PARTNERSHIP AZIENDALI: ORIGINE E FORME

1.1. Le collaborazioni tra aziende

Da moltissimo tempo la collaborazione e il relazionarsi con gli altri è un comportamento estremamente importante: permette infatti di entrare in contatto con soggetti nuovi e di imparare nuovi concetti, anche molto diversi da quelli usati precedentemente questo scambio.

Collaborazione deriva dal latino con-labōrare ossia “lavorare con”, ed indica *“la partecipazione insieme con altri ad un lavoro, ad una produzione; l’opera di chi collabora e il risultato di tale opera”* (Enciclopedia Treccani).

In ambito economico-aziendale, le collaborazioni solitamente vengono dette strategiche; sono definite come delle relazioni interattive riferite a particolari cooperazioni tra imprese autonome (Gitto 2005). Hanno l’obiettivo comune di raggiungere un risultato specifico e inoltre condividono delle caratteristiche essenziali per una partnership:

- l’autonomia giuridica ed economica dei partner;
- i partner in relazione diretta e trasparente;
- una forma di collaborazione volontaria, regolare ed organizzata;
- il rischio comune.

Borgonovi (2012, p.9) considera le partnership, *“sistemi che scaturiscono dalla collaborazione tra soggetti. [...] in modo non occasionale con una propensione a darsi una prospettiva di durata attraverso lo sviluppo di progetti, anche differenti, volti a raggiungere obiettivi comuni, condivisi, espliciti, che vengono prefigurati, monitorati e valutati in termini di risultati di cambiamento, di miglioramento e di opportunità per i promotori delle partnership e per i destinatari e il contesto al quale sono rivolti”* (Cau e Maino 2017).

Giuseppe Bonani (2011) invece identifica la partnership come *“una forma di associazionismo tra imprese che prevede un’attività commerciale sotto una medesima insegna¹ e con un’esclusiva territoriale, senza dar luogo a sistemi strutturati operativi e/o gestionali. Tra i due partner vi è una totale indipendenza che esclude ogni idea di controllo reciproco. Il rapporto non prefigura procedure operative comuni e condivise”*.

Dopo aver illustrato le definizioni date dai tre autori precedentemente citati, è fondamentale sottolineare un aspetto rilevante di questo studio: La cooperazione (o collaborazione) tra aziende esclude, in questo caso, il concetto di fusione tra due o più società, pur essendo spesso due strategie molto vicine e relazionate tra loro. Nell’elaborato perciò si è deciso di focalizzare

¹ Insegna: contrassegno visibile, che sia distintivo di una determinata condizione o serva ad altri di guida.

l'analisi sul tema delle collaborazioni come *“accordi di collaborazione intenzionali e stabili: un'interazione sinergica tra organizzazioni che conservano la loro autonomia, ma che [configurano] gli sforzi in processi e azioni comuni e identificabili, per produrre risultati e miglioramenti mediante una cooperazione convergente”* (Cau, e Maino 2017). Le partnership quindi possono essere considerate strumenti di condivisione e collaborazione fra attori che mantengono delle identità proprie e che tendono a cooperare in un continuo flusso convergente e divergente.

La cooperazione può essere considerata inoltre un'opzione di sviluppo commerciale, seppur ancora poco utilizzata in ambito nazionale. Questa scarsa applicazione è dovuta al fatto che il contratto di partnership, in questo momento, non è regolamentato da nessuna legge italiana e quindi non è stata consolidata dalla prassi commerciale corrente.

In Italia abbiamo cominciato a sentire parlare di questo tipo di contratto, in ambito giuridico, nel 2004 dopo l'emanazione della legge 129/2004 sul contratto di franchising e diritto di concorrenza (Italia, 2004) ma viene ancora considerata una forma di contratto atipico, utilizzabile dalle società ma senza alcun tipo di tutela e di riscontro in ambito normativo-giudiziale.

Questo modello strategico ha ottenuto un buon livello di diffusione in altri stati: per esempio in Francia dopo la promulgazione della Legge Doubin (Francia, 1989), dal nome del ministro francese che la propose e fece emanare la legge.

1.2. Le alleanze strategiche

La letteratura spesso non parla direttamente di collaborazioni strategiche ma si sofferma prevalentemente ad esaminare il significato e l'importanza delle alleanze strategiche. È fondamentale perciò sottolineare come le collaborazioni e le alleanze strategiche solitamente, per molti autori, vengono intese con lo stesso medesimo significato; in qualche caso è stato possibile riscontrare solo qualche leggera sfumatura di significato.

L' alleanza strategica è *“un'unione di forze per un periodo di tempo da stabilire, durante il quale le aziende opereranno per raggiungere un obiettivo comune”* (Mangione 2014). Le imprese che stabiliscono questo tipo di accordo formale instaurano tra di loro un forte e reciproco rapporto basato sulla fiducia.

L'unica differenza che possiamo ritrovare nei testi tra collaborazione e alleanza strategica sta nel concetto di relazione formale (relativo all'ambito giuridico): con formale infatti si identifica *“qualsiasi tipo di rapporto che fa riferimento a un contratto per la cui validità è richiesta una*

determinata forma, di regola di scrittura [in casi particolari, salvo precedente accordo tra le parti, è sufficiente la forma orale]” (Enciclopedia Treccani).

Quando infatti parliamo di collaborazioni strategiche ci è concesso racchiudere sotto questa definizione un gran numero di relazioni tra aziende, comprendenti all’interno di questo insieme anche quelle dove un accordo formale di partnership non è richiesto; basti pensare a forme di cooperazione molto superficiali e poco invasive (uno scambio di informazioni di carattere generale tra fornitori e clienti per esempio). Perciò possiamo considerare le alleanze strategiche come una forma di collaborazione leggermente superiore per quanto riguarda i vincoli imposti agli attori coinvolti. I vincoli però cambiano da paese a paese, a seconda delle normative vigenti in materia. In ogni caso, realizzare delle alleanze di tipo strategico-collaborativo in un contesto competitivo come quello attuale, fortemente caratterizzato dalla globalizzazione e dall’internazionalizzazione così come dall’innovazione e dalla ricerca di mercati sempre più diversificati, è diventato un valore aggiunto molto importante. Uno degli obiettivi di ogni alleanza strategica quindi è trovare dei partner adeguati con i quali intraprendere una strategia collaborativa per far fronte a uno scenario come quello odierno dove in qualsiasi parte del mondo viene richiesto un prodotto di più alta qualità ad un costo competitivo (Portale Tecnoteca 2003). Al giorno d’oggi infatti è possibile trovare un’uniformità di comportamenti e di stili di vita nei clienti che hanno fatto convergere sempre di più i gusti e le necessità riguardo i prezzi e le qualità. Al proprio interno le alleanze strategiche possono coinvolgere soggetti molto diversi tra loro, che siano essi competitors presenti nello stesso settore o attori di diversi business con cui integrare la propria attività. I soggetti facenti parte possono essere distinti basandosi su cinque variabili chiave (Fontana e Caroli 2015):

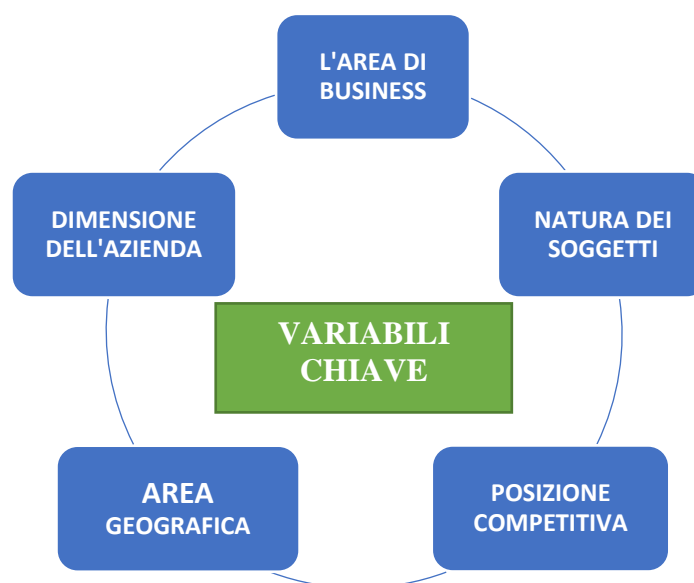


Figura 1-Caratteristiche fondamentali per individuare i soggetti facenti parte delle alleanze strategiche.

Fonte: Fontana, F., Caroli, M., 2015. *Economia e Gestione delle imprese*.

La dimensione dell'azienda identifica se i soggetti coinvolti sono aziende di piccole, medie o grandi dimensioni relativamente, per esempio, alla propria capacità produttiva. L'area di business principale riguarda il settore di riferimento dell'attività svolta maggiormente dall'impresa. La natura dai soggetti identifica se gli attori coinvolti sono aziende private, pubbliche, enti no profit o università. La posizione competitiva è data in relazione a quanto l'impresa è riuscita negli anni a guadagnare quote di mercato nel proprio business (che siano leader o follower). Infine, l'area geografica identifica l'origine dell'azienda e, dove è possibile, entrare in contatto con altre sue divisioni nel mondo.

Pertanto, le partnerships tra aziende situate nello stesso paese, tra società presenti in stati diversi e tra aziende poste in diversi punti della catena del valore, sono un elemento molto diffuso nel business odierno. Alcune nascono come semplici incontri di “*natura esplorativa*”, organizzati per permettere a un'azienda interessata di ottenere le informazioni necessarie per poter far breccia in un nuovo mercato; altre invece, possono essere collaborazioni più durature, premesse di una fusione completa (full merger). Fatto sta che nell'economia mondiale avere buone capacità di far nascere un qualsiasi tipo di collaborazione strategica e saperla mantenere, dà all'impresa che ci riesce un grande vantaggio competitivo: esso viene chiamato “*Company's collaborative advantage*” (Kanter 1994).

Far funzionare una partnership non è comunque facile! È necessario che gli attori coinvolti si pongano nella giusta maniera dando importanza a tutti quei vantaggi che potrà offrire l'alleanza nel lungo periodo, in termini di scambio di competenze, di sviluppo di potenzialità innovative e di know how, non guardando esclusivamente gli aspetti economici-finanziari (soprattutto nel breve periodo). Un'alleanza può dirsi proficua quando viene creata dai partners la consapevolezza di ciò che questa porterà sia in termini di svantaggi che di vantaggi, quando è spinta dalla motivazione e dalla creatività nella composizione del progetto, quando i partners collaborano con empatia canalizzando gli sforzi e gli investimenti nella maniera più efficiente possibile. Tutto questo è fondamentale per creare una collaborazione molto competitiva e, aspetto forse più importante, duratura.

La caratteristica fondamentale per eccellenza quindi resta il saper collaborare: è il requisito di base, un vero e proprio asset fondamentale per le aziende che vogliono intraprendere un'alleanza strategica.

1.3. I fattori delle partnerships

La costruzione di una collaborazione strategica è un procedimento molto articolato e complesso che però permette agli attori coinvolti di costruire un senso condiviso, una relazione molto stretta che consenta una definizione degli obiettivi mirata e trasparente verso prospettive comuni e infine identifichi quali risposte ricercare dal mercato.

I rapporti che vengono a crearsi tra i due partner non sono stringenti poiché è assicurata alle due parti autonomia, un'ampia libertà di gestione e una creazione di vantaggio dal punto di vista commerciale. Progettare una partnership permette ai soggetti coinvolti di:



Figura 2-1 vantaggi nel costituire un progetto di partnership. Fonte: Cau, M., Maino, G., 2017. *Progettare in partnership*.

È perciò facile ora comprendere come un comportamento strategico da parte di un'impresa non è delimitato a un livello competitivo (massimizzare il proprio vantaggio nei confronti dei competitors) ma è molto ricorrente che le società adottino comportamenti di natura (Fontana e Caroli 2015).

Gli studi in materia (Hertz e Mattson 2004) hanno osservato che spesso, negli ultimi anni, nei mercati maggiormente esposti al confronto tra competitors, è aumentata esponenzialmente la frequenza di accordi tra imprese collegate alla stessa costellazione².

La coesistenza tra competizione e cooperazione non è così facile da raggiungere e riveste un ruolo chiave in questo la specificità del contesto e delle attività coinvolte.

L'obiettivo principale di ogni impresa rimarrà comunque quello di massimizzare i profitti, ma al giorno d'oggi, non è più sufficiente approcciarsi al mercato presentandosi agli altri attori con

² Il termine "costellazione" fa riferimento a un metodo "finalizzato a risolvere i problemi professionali ed economici della persona e delle aziende". Questo metodo nasce sulla base di interessanti scoperte effettuate dallo psicoterapeuta Bert Hellinger, durante le sue esperienze con i gruppi. Le costellazioni aziendali mostrano gli effetti che determinati eventi della vita familiare hanno su economia e produttività dell'individuo, generando successo o insuccesso sul lavoro" (Bianconi 2016).

comportamenti e con azioni competitive bensì diventa fondamentale creare opportunità di mercato partendo da basi e concetti diversi e facendosi aiutare da partners spesso già presenti nello stesso business.

Una partnership infatti, può aiutare le aziende a sviluppare l'innovazione e altri numerosi processi utilizzando le competenze e le conoscenze degli altri partners. Questo è particolarmente importante, soprattutto riferito alle piccole medie imprese mondiali, che non dispongono di tutte le risorse e delle attività necessarie per l'autosufficienza, perché consente loro di proseguire il proprio lavoro di ricerca e sviluppo pur non avendo a disposizione direttamente i fondi necessari per farlo. Lavorare insieme permette infatti di ottenere maggiori benefici rispetto a quelli ottenibili da singoli sforzi (Manchester Business School et al. 1998). Le motivazioni che spingono una determinata azienda a ricercare nelle partnership lo strumento adatto per la propria crescita, vanno ricercate internamente. I motivi sono principalmente quattro:

- L'espansione verso un nuovo mercato;
- Lo sviluppo del patrimonio di competenze;
- Miglioramento dell'efficienza;
- Gestione della posizione competitiva.

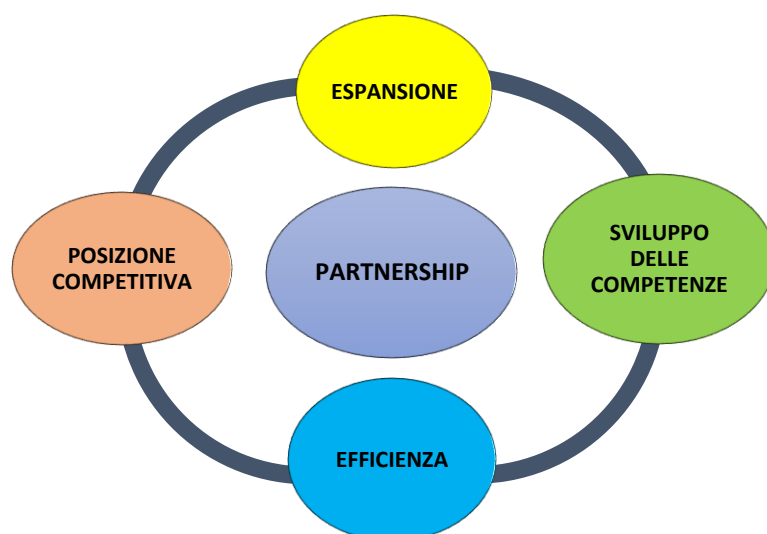


Figura 3-Le quattro motivazioni interne alle aziende per ricercare una collaborazione strategica.

Fonte: Fontana, F., Caroli, M., 2015. Economia e gestione delle imprese.

Si decide di collaborare con attori esterni in primis per espandere il proprio business in nuovi mercati. Lo sviluppo di competenze è al giorno d'oggi la fattispecie che sta assumendo più rilevanza per l'utilizzo che se ne sta avendo in settori con forti tassi di crescita, nei quali pochi competitors riescono da soli a tenere il passo. Il miglioramento dell'efficienza permette agli

attori di migliorare il proprio processo produttivo condividendo determinate informazioni con i propri partners. Infine, l'ultima motivazione risulta essere la gestione della posizione competitiva, la più controversa, perché può portare a degli accordi detti "collusivi": Essi possono essere utilizzati per ridurre la concorrenza di mercato favorendo la nascita di monopoli e oligopoli nei mercati con tanto di sfruttamento della posizione competitiva guadagnata dai partners con l'utilizzo di barriere all'entrata.

Queste motivazioni coesistono tra loro senza escludersi l'una con l'altra!

Esternamente, le motivazioni principali che portano le imprese a collaborare si possono riassumere in quattro macro-punti (Osterwalder e Pigneur 2012):

- a. Acquisizione di particolari risorse e attività:** Raramente le imprese hanno le risorse necessarie per riuscire a portare avanti tutte le attività inerenti ai loro business. È molto diffuso quindi approfondire dei rapporti di collaborazione tra imprese situate anche in una diversa posizione della catena del valore per ottenere la fornitura di particolari risorse o acquisire know-how, licenze, brevetti o diretto accesso ai clienti;
- b. Ottimizzazione e sviluppo delle economie di scala:** Le collaborazioni strategiche (da quella più semplice, fornitore-cliente a quelle più complesse, le joint ventures per esempio) sono realizzate con lo scopo di ottimizzare l'allocazione delle risorse e delle attività. Questo comporta un abbassamento dei costi e solitamente la condivisione della struttura;
- c. Riduzione del rischio e dell'incertezza:** Le partnerships possono essere strumenti utilissimi per abbassare il rischio in quei settori dove l'incertezza è molto alta; Lavorando insieme il rischio si abbassa, le strategie sono sviluppate parallelamente e l'integrazione nel mercato diventa più semplice e conveniente;
- d. Ambientali e culturali:** Le aziende possono decidere di approfittare di fonti normative interne ad alcuni stati di notevole importanza per lo sviluppo di un settore introducendosi nel mercato con l'aiuto di partner locali, vicina alla cultura del nuovo paese e con dei marchi conosciuti già dai consumatori finali.

Le partnerships perciò sono uno strumento di decisione molto importante per affrontare nuovi mercati o business ad elevata incertezza di risultato (e con una forte propensione al rischio) ma con notevoli margini in termini di crescita. Questi accordi infatti permettono di ottenere tali obiettivi in maniera più efficiente, riducendo l'investimento e di conseguenza riducendo anche i rischi connessi a tali investimenti.

2. I MODELLI DI COOPERAZIONE E LA COSTRUZIONE DI UNA PARTNERSHIP

2.1 Le Forme e modelli di partnership

2.1.1 I modelli di collaborazione: equity e non equity forms

Dall'analisi svolta nel precedente capitolo si evince che le partnerships non sono semplici accordi tra i soggetti che prendono parte a una collaborazione ma è un rapporto che nasce tra attori economici che decidono di rinunciare a parte della loro autonomia per mettersi in relazione e sfruttare i vantaggi derivanti da questa unione.

Le cooperazioni non si presentano però tutte allo stesso modo, bensì possono avere varie forme e possono portare potenzialità di sviluppo diverse a seconda che si creino rapporti più deboli e distanti piuttosto che stretti e vicini (Kanter 1994).

Le collaborazioni strategiche si distinguono per lo sviluppo su tre linee differenti (Fontana e Caroli 2015):

- **Orizzontale:** Cooperazione che si sviluppa tra soggetti che si relazionano direttamente perché presenti nello stesso mercato o nella stessa area di vendita di un determinato prodotto (es: collaborazione tra competitors per creare monopoli di settore);
- **Verticale:** Collaborazione tra soggetti operanti in fasi diverse della catena del valore ma collegati tra loro perché presenti nello stesso business (es: cooperazioni a monte con i fornitori o a valle con i clienti per ottenere vantaggi produttivi e nella distribuzione);
- **Laterale:** Collaborazione tra attori economici presenti in mercati diversi. Questa linea di cooperazione include anche i rapporti di partnerships intra-sector (es: con aziende pubbliche, enti no profit, università etc).

Lo studio di Contractor e Lorange è importante per la comprensione delle varie modalità di cooperazione alle quali un'azienda può far ricorso per espandersi nel mercato. Questo, come visto nel capitolo precedente, è una delle possibili motivazioni che possono portare le imprese a considerare la partnership un modello di sviluppo vantaggioso; è tuttavia necessario sottolineare che i concetti derivanti da tale studio possono essere ricondotti al nostro studio sulle collaborazioni strategiche. L'analisi può essere riassunta dalla tabella riportata in seguito, rielaborata da Majocchi (2010) in una sua analisi empirica:

Criteri	Le differenti tipologie di accordi				
Stand-alone vs partnership	Export	Alleanze			Invest. diretti esteri
Modalità di entrata	Contratti di mercato	Partnership e trasferimenti di tecnologia	Licensing	Alleanze strategiche, Franchising	Equity Joint venture
Equity vs non-equity	Export	Accordi			Con impiego di capitali

Accordi
Joint ventures

Figura 4-Classificazione delle forme di collaborazione tra imprese. Fonte: Majocchi 2010.

Osservando la tabella possiamo notare come l'analisi possa essere scomposta nell'elaborazione di due criteri: il primo, (stand alone vs partnership) si basa sulle scelte delle aziende che hanno la necessità di sviluppare tecnologie, competenze, know-how per guadagnare un vantaggio competitivo. Questo può essere ricercato con uno sviluppo interno (stand alone) attraverso l'uso dell'esportazione o con investimenti diretti (esteri, detti IDE, nel caso di imprese che stiano ricercando di espandersi in un mercato internazionale). Se invece le aziende decidessero di avvalersi di accordi con altri partners, questa sarà possibile farlo tramite l'utilizzo di varie forme di alleanze strategiche riportate nel grafico: da "semplici" collaborazioni strategiche fino ad arrivare alle joint ventures, la forma forse più complessa. Il secondo criterio distingue tra le varie forme di collaborazione applicabile tra le imprese non equity (a sinistra) e quelle equity (a destra). La differenza tra queste due forme è evidente nel bisogno di queste ultime di quote di capitale versato da parte dei soci per la creazione di queste forme di partnership.

Infine, è possibile dedurre da questa tabella un ultimo dato importante: la durata delle cooperazioni in relazione al modello utilizzato. Le forme non equity vengono utilizzate prevalentemente nel breve periodo. Più si scorre verso destra più la lunghezza di questi accordi tende ad aumentare verso il lungo periodo.

Da questa distinzione più dettagliata è possibile discernere la varietà delle forme di collaborazione presenti con caratteristiche e forme molto diverse, dalle più codificate (franchising) a quelle più complicate da portare a termine (joint venture).

Questo tipo di collaborazioni sono diffuse ma molte ancora sconosciute ai più: gli studi su questo argomento si presentano ancora sotto forma di case studies e quindi è difficile anche reperire il materiale necessario per illustrare in modo completo ed esaustivo ogni tipo di accordo presente.

Le forme di collaborazione più comuni

Le tipologie di cooperazione maggiormente utilizzate e studiate nel mercato moderno sono le seguenti:

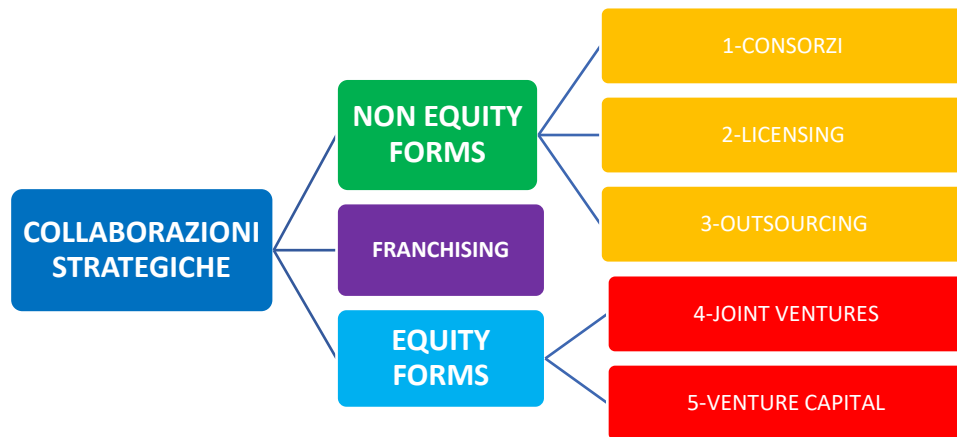


Figura 5-Tipologie di collaborazione più comuni

A) NON EQUITY FORMS

Consorzio

Il consorzio è un istituto giuridico, un'organizzazione unitaria e condivisa, formata da diversi imprenditori per svolgere una determinata fase utile alle loro rispettive aziende. C'è un contratto che regolarizza l'attività del consorzio e che dà origine all'organizzazione consortile: esso deve essere stipulato necessariamente solo fra imprenditori, salvo casi eccezionali previsti dal codice civile all'articolo 2602.

La costituzione di un consorzio ha tre finalità principali:

- Anticoncorrenziali: questo tipo di consorzio viene costituito per disciplinare la concorrenza nel mercato e agevolare quella interna alla partnership;
- Di coordinamento: utilizzato per lo svolgimento di attività consortili mirate alla riduzione dei costi di produzione e di gestione;
- Di servizio: usato per lo svolgimento di attività di servizio finalizzate al soddisfacimento di un interesse comune.

È considerata una forma non equity di collaborazione poiché non c'è un assorbimento dei soggetti consorziati in un organismo unitario e quindi la costituzione di una nuova impresa; le aziende risultano collegate ma comunque in grado di mantenere la loro autonomia giuridica ed economica. L'organizzazione comune che si sviluppa da questo accordo di partnership è quindi aperta a relazioni interne, coordinando le attività dei vari membri consorziati, e a relazioni esterne con soggetti terzi. Quest'ultima attività è regolamentata in modo molto mirato dalla legislazione statale (Codice Civile, art 2602/1942).

Licensing

Il contratto di licensing è una concessione di locazione di una proprietà intellettuale (marchio, brevetto, know-how, assistenza tecnica, materie prime) a favore di un soggetto diverso dal proprietario (Carlotti, 2017).

È quindi un accordo di lungo termine con il quale il titolare della licenza (licensor o licenziante) accorda all'acquirente (licenziatario o licensee) il diritto di usufruire di tale proprietà. Esso permette all'acquirente di non sviluppare in autonomia ciò di cui ha bisogno ma di ricercarlo esternamente dal momento che implementare internamente un nuovo brevetto è un lavoro molto dispendioso, con costi elevati e un tasso di rischio troppo alto per poter essere efficienti nel breve periodo. In generale è considerata la principale alternativa agli investimenti diretti in caso di mancanza di risorse o di stabilità nel mercato.

Ottenere la licenza di utilizzo di una proprietà intellettuale attribuisce ai prodotti dell'azienda acquirente un valore aggiunto. I consumatori di questi prodotti, riconoscendo il marchio saranno più inclini ad acquistarli e ad aumentarne le vendite in breve tempo.

Il licensing perciò è un elemento molto importante, utilizzato spesso nel commercio internazionale per la produzione o il commercio di prodotti e servizi specifici.

Essendo un contratto vero e proprio, spesso viene concessa la licenza solo in cambio di una (cospicua) somma di denaro detta royalty. L'accordo spesso presenta numerose clausole che permettono al licensee di essere messo al corrente dei limiti nell'utilizzo della licenza stessa.

La durata del contratto di licenza è spesso illimitata o a rinnovo automatico dopo un determinato periodo (ogni anno o più raramente ogni mese): perciò, formalmente, il contratto di licensing può essere interrotto in qualsiasi momento (salvo casi particolari) e per vari motivi:

- Mancato raggiungimento di determinati obiettivi (un livello prefissato di fatturato dell'azienda acquirente dopo un determinato periodo di tempo);
- Una delle due parti recede il contratto (acquista un'altra licenza più congeniale ai suoi scopi o a causa di un nuovo prodotto sviluppato internamente).

Per il licensor i vantaggi sono numerosi: oltre a ricevere il pagamento dei canoni (royalties), la licenza permette a queste aziende di espandere i propri prodotti nel mercato in tempi brevi e con costi relativamente bassi. Il rischio principale però è quello di concedere il licensing ad aziende che mirano ad acquisire informazioni dettagliate dei marchi o dei brevetti per potersi in seguito trasformare in competitors. Per evitare questo possibile deficit, spesso si applicano restrizioni che consentano un controllo diretto sui partners di recente acquisizione. Più il periodo di collaborazione aumenta più le restrizioni diminuiscono.

Outsourcing

L'outsourcing o outside resourcing, è il processo con il quale un'impresa (outsourcee) affida a un soggetto esterno (outsourcer), prevalentemente un fornitore con cui si ha già da tempo instaurato un rapporto di fiducia, la totale gestione di una fase produttiva e/o operativa precedentemente svolte all'interno dell'impresa (Glossario Marketing).

Questo caso è frequente poiché le imprese non sempre hanno a disposizione internamente le risorse, le competenze e il know-how necessari per produrre nuovi beni o sviluppare nuovi prodotti. In questo modo il fornitore diventa un partner fondamentale, coinvolto totalmente nel business aziendale al quale affidare buona parte del processo innovativo.

L'outsourcing è un fenomeno cresciuto prepotentemente dopo la fine del secondo conflitto mondiale, avendo la loro prima applicazione nelle aziende giapponesi e in particolar modo nei "keiretsu"³ dove i rapporti tra fornitori e clienti erano molto stretti.

In Italia questo fenomeno si è sviluppato prevalentemente verso la fine degli anni '70 per combattere l'abbattimento dei costi delle materie prime e la caduta dei prezzi doganali.

Al giorno d'oggi solitamente si tende a decentrare la produzione di determinati prodotti o componenti, la produzione di servizi come consulenza, contabilità, supporto informatico e soprattutto la ricerca e lo sviluppo.

Questo tipo di contratto (atipico) porta con sé numerosi vantaggi:

- Maggiore capacità dell'impresa di seguire efficientemente e tempestivamente le variazioni nella domanda tecnologica e strategica del settore di riferimento;
- Aiuta le PMI a svolgere attività che altrimenti non potrebbero svolgere per la scarsità delle loro risorse e delle loro dimensioni;
- Permette di concentrarsi sul core business rendendo l'organizzazione più flessibile.

Per quanto l'outsourcing consenta alle aziende di portare avanti idee che da sole sarebbero impossibili da realizzare, questo contratto di partnership fa registrare anche delle evidenti lacune: lo svantaggio maggiore riguarda la perdita di controllo relativa al decentramento esterno delle attività: essa può portare, in casi estremi, allo sfruttamento delle competenze da parte del partner per scopi esclusivamente personali. La dipendenza tra i due partners è un altro importante svantaggio che può portare a notevoli difficoltà nel caso in cui il fornitore decida di tirarsi indietro durante lo svolgimento della cooperazione (Comito 2003). Questo genera gravi problemi nell'immediato: il blocco della filiera produttiva e ritardi nella consegna della merce.

³ Keiretsu: "conglomerati che raggruppano, attraverso complesse partecipazioni azionarie incrociate, società commerciali, imprese produttive, compagnie di assicurazioni e alla cui testa vi è in genere una banca che svolge il ruolo di guida del gruppo" (Enciclopedia Treccani).

B) EQUITY FORMS

Joint Venture

La joint venture è “accordo in base al quale due o più soggetti, solitamente imprese, si impegnano a collaborare per un progetto comune (sia esso di natura industriale o commerciale) o decidono di sfruttare congiuntamente le loro sinergie, il loro know-how o il loro capitale” (Borsa Italiana 2011).

Le joint ventures possono essere distinte in due forme:

1. Societarie (equity): nella quale la jv assume una forma di organizzazione (si chiamerà jv corporation) con i partners (co-ventures) che spesso appartengono a stati diversi;
2. Contrattuali: le aziende partners decidono di creare uno o più accordi per la costituzione di un progetto condiviso. Solitamente hanno una durata pari a quella del progetto.

I co-ventures possono partecipare alla jv con due modalità differenti:

- Orizzontale: le imprese, spesso competitors, decidono di accordarsi pur avendo la stessa struttura produttiva o producendo gli stessi prodotti, per poter diminuire i costi e aumentare l'efficienza;
- Verticale: La struttura produttiva è diversa tra i due partners, dato che si trovano su punti diversi della catena del valore. Perciò la jv verrà formata per coordinare attività diverse ma orientate verso un obiettivo comune.



Figura 6-le tipologie di joint ventures. Fonte: Borsa Italiana (2011).

La cooperazione con questa forma di collaborazione può essere molto vantaggiosa: permette di ridurre i tempi per la realizzazione di un determinato prodotto, la suddivisione dei rischi e dei costi tra i co-ventures e la condivisione di conoscenze, know-how e licenze all'interno della partnership. Tuttavia, è un modello di partnership molto stringente, che limita l'autonomia delle aziende coinvolte creando i presupposti per dei conflitti interni. Anche per questo motivo il

tasso di fallimento di questa collaborazione resta comunque tra i più elevati tra le forme di collaborazione presenti e molte non riescono a superare la fase di start-up della nuova azienda. È perciò importante, prima di costituire una jv, analizzare in dettaglio i vantaggi e gli svantaggi che questa cooperazione, con un determinato partner può portare all'azienda, in modo da sviluppare al meglio ogni possibile accordo.

Il contratto di jv è un contratto atipico, che può avere particolari restrizioni e accorgimenti a seconda del paese in cui viene posto in essere.

Le fasi che portano alla nascita di una jv si suddividono in questo modo:

1. Scelta degli obiettivi da raggiungere;
2. Selezione di uno o più partner adeguati allo scopo;
3. Firma del jv Agreement dopo una serie di negoziazioni.

Sono fondamentali in questo processo di creazione tutte le varie forme di garanzia che i partners decidono di introdurre nel contratto: si fa riferimento a garanzie formali (potere di firma) e a garanzie sostanziali (impegni a carico dei partners).

È anche presente nel “Main Agreement” una clausola di non concorrenza tra i partners, spesso competitors tra loro, che serve a limitare le azioni collusive che potrebbero nascere nella ricerca di un vantaggio competitivo sempre maggiore.

Nel contratto poi vengono delineati gli aspetti fondamentali della nuova società come la costituzione e la registrazione, evidenziandone le responsabilità e i compiti di ciascun partners (quote di partecipazione, natura degli apporti in moneta e in materiale etc).

Questo tipo di partnership pertanto nasce con l'intento di aiutare le imprese principalmente orientate all'internazionalizzazione ad ottenere le risorse necessarie per poter accrescere il loro business anche in nuovi mercati, distanti da quello d'origine (Moretta 2014).

Questa forma di collaborazione infatti è molto incentivata nei PVS per le possibili cooperazioni che possono venire a crearsi tra imprese locali e multinazionali. In Cina, dopo l'apertura nel 1978, la joint venture è stata la prima forma che il governo ha permesso di utilizzare alle imprese straniere per investire: è tutt'ora la più utilizzata (Prodi 2012).

5 Venture Capital

Il venture capital (capitale di ventura) è una tipologia di finanza alternativa che si occupa di finanziare con capitali di rischio nuove società con buone potenzialità e prospettive per il futuro, per favorirne l'avvio dell'attività. Sono progetti ad alto rischio e per questa ragione, il sistema bancario e quello borsistico non sono propensi a investire, per la troppa incertezza.

La collaborazione si realizza tramite l'accordo fra la venture capitalist (colui che finanzia) e l'imprenditore innovatore o mediante la sottoscrizione di una quota o di un pacchetto di azioni della nuova impresa. Se questa, con i fondi acquisiti, riesce a superare la fase di start-up, la venture capitalist, a tempo debito, venderà le quote acquistate inizialmente ottenendo così una elevata remunerazione (capital gain) (Prodi 2012).

Questa partnership consente:

- Alla nuova impresa di poter dimostrare nel mercato il proprio valore esprimendone a pieno le proprie potenzialità;
- Al venture capitalist di ottenere, in caso di successo, un capital gain molto elevato frutto delle sue scelte imprenditoriali.

Questa equity forms ha svolto un ruolo fondamentale, nell'ultimo decennio del secolo scorso, per lo sviluppo e l'innovazione del settore tecnologico/informatico negli USA.

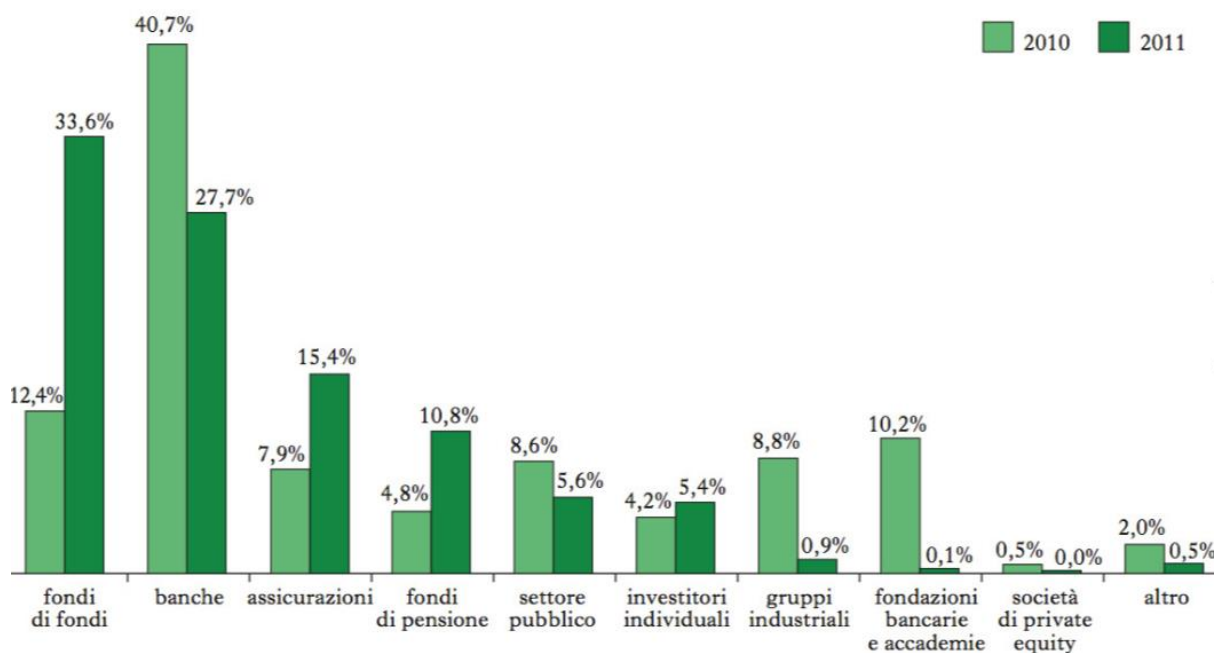


Figura 7-Principali venture capitalist globali 2010-2011.

Fonte: Enciclopedia Treccani.

2.1.2. Franchising: un caso particolare di collaborazione



Figura 8-Noti marchi di franchising presenti anche in Italia.

Il franchising o contratto di affiliazione commerciale è un *“contratto con il quale un imprenditore detto affiliante (franchisor), concede a un altro imprenditore, economicamente e giuridicamente indipendente, detto affiliato (franchisee), la disponibilità di un insieme di diritti di proprietà, industriale o intellettuale, tra cui quelli relativi a marchi, denominazioni commerciali, invenzioni e know-how, di alcuni servizi di assistenza e consulenza tecnica, commerciale e amministrativa”*(Cataldi, 2016).

Questo contratto è presente in numerosi mercati, anche se viene regolamentato in maniera molto differente. In Italia, il legislatore ha regolamentato questa forma di collaborazione commerciale con la legge del 6 maggio 2004, n°129. Per questa diversificazione e per delle caratteristiche in comune sia con le forme equity e con le non equity, esso viene considerato un contratto ibrido quindi non appartenente alle due tipologie precedentemente riportate.

Inizialmente, quando il potenziale partner chiede di essere affiliato al franchisor, di solito ha l'obbligo di versare una quota che funge da diritto di entrata, detta fee d'ingresso. Questa fee può essere di valore variabile, dipendente esclusivamente dal tipo di servizi richiesti dal franchisee alla casa madre. Quando il franchisor accetta questo nuovo potenziale partner, l'affiliato andrà incontro a costi molto più bassi rispetto a quelli che dovrebbe affrontare iniziando da zero un'attività (design, arredo, grafica, prodotti, esperienza sono tutti elementi che la casa madre mette a disposizione del nuovo partner). A sua volta l'affiliato ricompensa il franchisor mensilmente con delle royalties (o a canone fisso o in percentuale sui guadagni)

Esistono tre forme di franchising:

- **Di produzione:** il franchisor produce internamente i prodotti e li distribuisce nel mercato tramite i propri partner affiliati;
- **Di servizi:** l'affiliante distribuisce servizi ai franchisee associati (es: agenzie di viaggio, ristorazione, servizi internet);
- **Di distribuzione:** il franchisor è un vero e proprio ufficio acquisti. Esso infatti acquista grandi quantità di beni a prezzi inferiori per poi distribuirli ai propri partner affiliati.

L'affiliante quindi ha il vantaggio di poter beneficiare di una rete commerciale senza investimenti propri; l'affiliato invece diminuisce tramite questa collaborazione il rischio d'impresa potendo quindi beneficiarne in termini di ricavi.

2.2. La selezione del modello di partnership

Ogni azienda, prima di decidere di entrare in un mercato con un nuovo prodotto, di implementare una fase produttiva o di portare avanti un progetto deve decidere se perseguirlo autonomamente o attivare una cooperazione con dei partners esterni.

Questa decisione è una delle criticità maggiori che devono affrontare le imprese nel mercato moderno: è fondamentale infatti che esse riescano a stare al passo con il mercato in cui sono presenti ma, allo stesso tempo, devono essere in grado di misurare i benefici e i costi di ogni scelta che hanno intenzione di portare a termine.

Portare avanti un processo in autonomia genera ingenti costi soprattutto nello sviluppo e nell'implementazione del bene o del servizio nuovo. Le tempistiche sono parecchio lunghe e il rischio è tutto rivolto ai danni della singola impresa. Dall'altra parte però, sviluppare dei progetti permette alle imprese un controllo pressoché totale sul processo di sviluppo e un utilizzo delle nuove competenze acquisite, in altri ambiti, dentro l'organizzazione stessa.

Non tutti però hanno la capacità di sviluppare, da soli, i prodotti di cui hanno bisogno: è necessario infatti possedere delle ingenti somme di capitale da poter investire liberamente nel nuovo progetto, delle ottime competenze, un know-how competente e poca pressione da parte dei managers e degli azionisti in termini di tempo e di ritorni economici.

Qui di seguito viene riportata una tabella che evidenzia in termini di rischi e benefici le principali caratteristiche di alcuni tipi di partnership rispetto allo sviluppo autonomo.

Rischi-benefici	Velocità	Costi	Controllo	Valorizzazione di competenze esistenti	Sviluppo di nuove competenze	Accesso a competenze di altre imprese
Sviluppo interno autonomo	bassa	elevati	elevato	Si	Si	No
Alleanza strategica	variabile	variabili	basso	Si	Si	A volte
Joint venture	bassa	condivisi	condiviso	Si	Si	Si
Licensing-in	elevata	medi	basso	A volte	A volte	A volte
Licensing-out	elevata	bassi	medio	Si	No	A volte
Outsourcing	media/elev.	medi	medio	A volte	No	Si

Figura 9-Alcune forme di collaborazione analizzate in termini di rischi e benefici.

Fonte: Schilling e Izzo 2012.

Le forme di collaborazione hanno caratteristiche molto diverse tra loro.

Le JV hanno delle tempistiche molto simili a quelle relative allo sviluppo interno ma generano enormi benefici grazie alla condivisione da parte dei partners dei costi e dei rischi. Inoltre, i soggetti, essendo legati da un contratto a lungo termine, hanno l'opportunità di sviluppare nuove competenze, condividerle valorizzando quelle già presenti.

Quindi, se ciò che interessa è la condivisione delle competenze e la possibilità di entrare in nuovi mercati sfruttando il posizionamento strategico dell'altra impresa, la joint venture è lo strumento migliore per raggiungere questi obiettivi.

Il licensing in, cioè l'ottenimento di una licenza e quindi accesso a risorse a costi inferiori, consente un'elevata velocità nei processi di implementazione, con costi non elevati. Il vero vantaggio in questa forma di collaborazione è l'aver il più possibile accesso alla proprietà intellettuale condivisa con il partner e sfruttarne il vantaggio che genera.

Il licensing out ha a sua volta una velocità elevata nella vendita della licenza a soggetti esterni, con la possibilità di mantenere un controllo sul prodotto offerto, con un ammontare di costi molto bassi che principalmente derivano dai processi d'innovazione del prodotto. Il lato negativo di questa partnership è la mancanza di sviluppo di nuove competenze dato che non c'è una condivisione diretta con il partner ricevente.

Infine, l'outsourcing, ha nella rapidità di entrare in relazione con altre organizzazioni la propria caratteristica chiave. I costi non sono però indifferenti e manca un controllo sul reparto d'impresa che si decide di esternalizzare.

L'outsourcing permette all'impresa di sviluppare il proprio core business focalizzandosi solo sulle competenze già presenti all'interno e rinunciando alla formazione del personale in altri ambiti, permettendo quindi un accesso diretto alle competenze del partner, che eventualmente in seguito verranno utilizzate per riportare la produzione internamente.

2.3. Le tre fasi della costituzione di una partnership

Una volta decisa la modalità di collaborazione più adatta all'impresa arriva dunque il momento di costituirla. Far nascere una partnership è un processo lento, che necessita di uno sviluppo attento fatto di step gradualmente. Per questo è indispensabile elaborare un piano di cooperazione senza aspettative irreali: in questo modo si viene a formare una partnership con possibilità di successo molto elevate. *“Le relazioni tra le aziende iniziano, crescono, si sviluppano o falliscono in maniera simile alle relazioni tra le persone”* (Kanter 1994).

Il piano che i partners tendono a stilare è composto da tre fasi principali riassunte nel grafico sottostante che, in seguito, andremo ad analizzare in dettaglio.

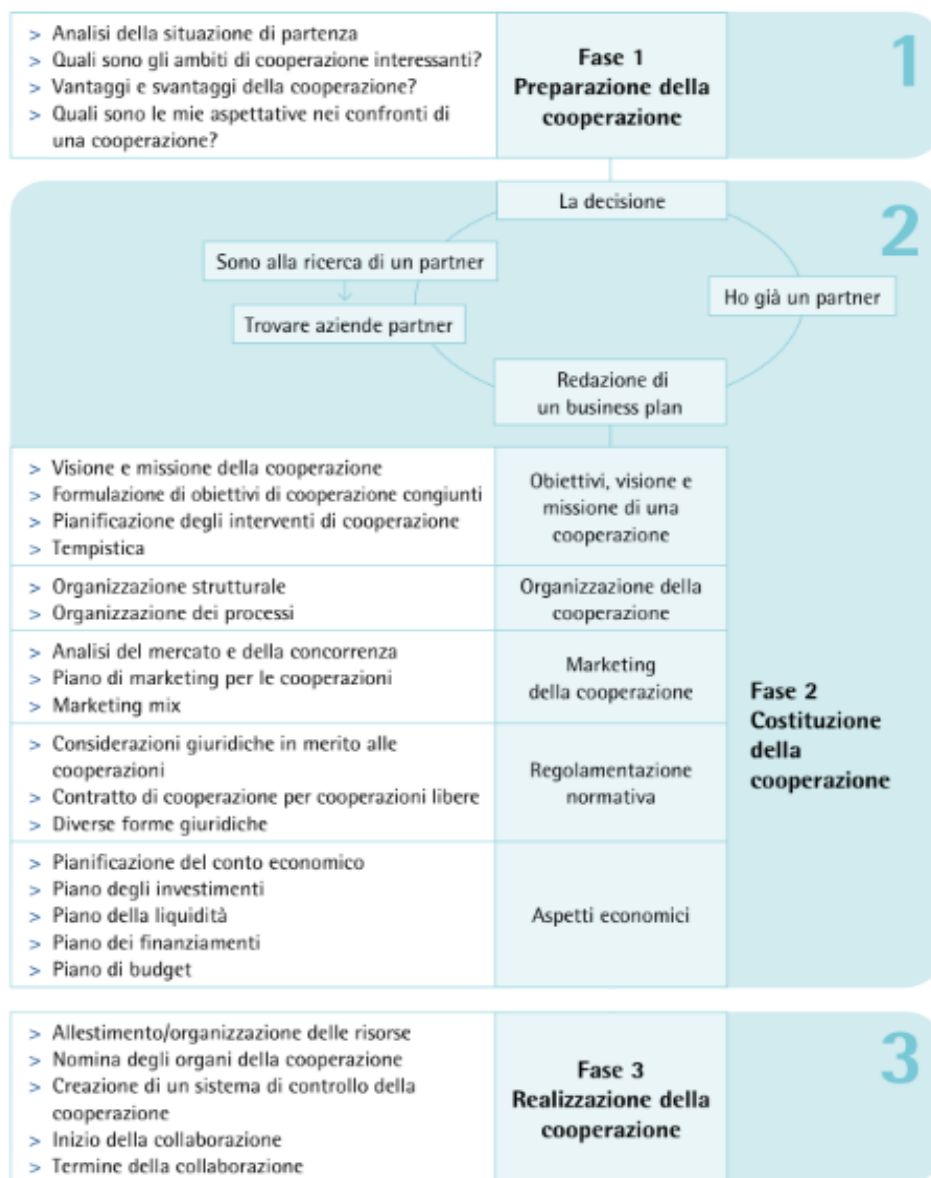


Figura 10-le tre fasi salienti della costituzione di una partnership in dettaglio con gli elementi che le compongono.

Fonte: Lantschner, Messner 2010

2.3.1 La preparazione e la costituzione

La prima fase è il momento in cui i partners si incontrano per la prima volta, si conoscono e discutono della loro compatibilità (Kanter 1994). Non sempre però gli attori agiscono in modo consapevole e non hanno le idee chiare sul da farsi in situazioni del tutto nuove (Cau e Maino 2017). Pertanto, è fondamentale che prima di costituire una partnership, le aziende abbiano selezionato attentamente il partner in modo che sia in linea con le esigenze richieste.



Figura 11-Processo che si attua nella ricerca di un partner per formare una nuova collaborazione strategica.

Fonte: tecnoteca.it

La selezione del partner è quindi la parte più importante della prima fase. A volte infatti trovare il partner è facile perché il mercato presenta già delle caratteristiche ben definite che agevolano la scelta: questo accade quando la relazione tra due partner è già presente ed è favorevole ad entrambi o quando si è di fronte a una proposta di collaborazione molto allettante e irrinunciabile sia dal punto di vista economico sia da quello innovativo.

In questi casi, se si è già convinti della scelta che si sta per intraprendere, non è necessario che si svolgano ricerche su ulteriori partners, ma è necessario avviare un controllo di quelle che sono le caratteristiche chiave del partner selezionato per capire se effettivamente può adattarsi alle esigenze dell'organizzazione.

Nel caso invece che la selezione del partner non sia così immediata è necessario che l'impresa si muova seguendo tre indicazioni (Lantschner e Messner 2010):



Figura 12- Le tre fasi per individuare un partner adeguato. Fonte: Lantschner e Messner 2010.

In primo luogo, è fondamentale stipulare una lista dei requisiti necessari che il partner deve avere e questo dipende molto dalla cultura alla quale si appartiene e allo scopo della cooperazione. Questi requisiti riuniscono concetti generali (fatturato minimo, utile), a richieste oggettive (know-how, competenze, macchinari) e soggettive (fiducia).

Completati i requisiti, l'azienda deve trovare le informazioni che cerca riguardo il potenziale partner: consultando siti web, Camere di Commercio, istituti di credito o svolgendo specifici colloqui per avere delle impressioni dirette sul soggetto esterno.

Dopo di che sono da analizzare e valutare con oggettività le risposte ottenute. Ripetuto il procedimento per tutti i potenziali partner e selezionato quello che risponde in maniera più adeguata alle esigenze dell'azienda.

Conclusa la fase della preparazione si dà il via alla fase della costituzione che consiste nelle negoziazioni tra le parti e la definizione dell'accordo di collaborazione in tutte le sue caratteristiche (generali e specifiche).

Come tutte le relazioni, all'inizio è fondamentale che ci sia una spinta motivazionale e un entusiasmo contagioso per far sì che la nascita sia accompagnata da una speranza e da un sogno ben preciso: l'obiettivo a cui si sta mirando. D'altronde le opportunità in questo momento sono ancora tutte da scoprire e c'è una forte tendenza alla condivisione che fa di certo ben sperare per il proseguo della relazione.

2.3.2 La realizzazione

Perché un piano di cooperazione sia favorevole alla costruzione di una partnership è necessario che questo sia dapprima accuratamente redatto, controllato e modificato dai partners stessi. Questo è fondamentale, soprattutto nei casi in cui le aziende che decidono di collaborare sono molte e quindi il grado di incertezza e di rischio riguardante la cooperazione è molto alto. Questo serve perché, anche in presenza di difficoltà, i soggetti coinvolti riescano a superare i problemi piuttosto di incorrere in un'interruzione anticipata della collaborazione.

Il piano di realizzazione è formato da due progetti collegati:

Il primo progetto, detto progetto di collaborazione (cornice), è il momento in cui si negozia l'azione condivisa che i soggetti coinvolti devono applicare determinando così le condizioni per l'avviamento della realizzazione della cooperazione. Una volta arrivati a questo punto è quindi possibile individuare gli obiettivi, le fasi, gli strumenti, le risorse che andranno a formulare quello che, a tutti gli effetti, è il progetto operativo (azione) (Cau e Maino 2017).

Diventa di grande importanza quindi che l'impresa elabori questo progetto sotto forma di "business plan" per essere formalmente informati di tutti gli aspetti che compongono la nuova alleanza. *"Il business plan è un importante strumento di pianificazione economica e finanziaria fondamentale in fase di start up aziendale ai fini della presentazione dell'idea di business"* (Berri 2011). Può essere utilizzato all'interno di un'azienda per lo sviluppo di un singolo progetto o come nel caso delle collaborazioni, esternamente, per presentare al partner la propria proposta e valutarne la realizzazione insieme. Non ha una struttura fissa poiché si adatta di volta in volta al progetto che si vuole intraprendere. Esso funge da:

- Strumento di pianificazione per lo sviluppo di un progetto;
- Strumento di aiuto decisionale per avere trasparenza e chiarezza sul percorso che i partner devono portare avanti nel futuro immediato;
- Strumento di presentazione della realtà aziendale presso un altro soggetto. Spesso funge da vero e proprio catalizzatore per convincere partners esterni sulle validità di certe idee;
- Strumento di controllo che consente una verifica in tempo reale di obiettivi e risultati evidenziando per esempio il range che intercorre tra il budget e il costo a consuntivo.

Realizzare un business plan permette quindi alle aziende di avere sempre sotto controllo il loro progetto, potendo quindi contare su un controllo oggettivo, redatto in sintonia e con delle motivazioni precise. Oltre a questo però redigere un business plan è importante per la realizzazione di una efficiente partnership: consente di chiarire i rischi e i benefici di ogni progetto, evidenzia i rapporti di interdipendenza tra i partners, dando la possibilità di uno sviluppo a step, molto metodico ma estremamente controllato, per far emergere in ogni momento eventuali problemi.

Realizzato e accordato il business plan, ai partners non manca altro che iniziare la propria collaborazione sperando che le motivazioni e i sogni tipici dell'inizio rispecchino la realtà anche quando sarà il momento delle prime incomprensioni e dei primi litigi (Kanter 1994).

2.3.3 La conclusione o la scissione

Dopo l'elaborazione del business plan si arriva alla vera e propria fase di realizzazione, quella operativa, dove i partners cercano di portare a termine gli obiettivi concordati congiuntamente. Dato che è poco realistico pensare di poter "indovinare" i risultati delle cooperazioni, soprattutto quelle che si sviluppano nel lungo periodo, risulta fondamentale il controllo, svolto solitamente dall'organo preposto dai partners (CdA o altri organi nel caso di collaborazioni

meno stringenti). Se questo stabilisce che stanno venendo meno gli obiettivi preposti nel progetto, è necessario in tempi brevi trovarne i motivi e ricercare delle misure di compensazione oppure, nel caso di problemi irrisolvibili concludere anticipatamente la partnership. Solitamente i problemi che si presentano sono:

- il progetto non è in linea con il business plan;
- gli investimenti sono esosi e i costi a consuntivo sono superiori a quelli stabiliti;
- la presenza di comportamenti opportunistici da parte del partner.

Spesso capitano questi problemi all'interno delle nuove partnership: nella fase di consolidamento del processo operativo, la mancanza di risultati positivi e le troppe spese portano nei partners una rassegnazione e un calo dell'impegno molto negativo che in breve tempo conduce irrimediabilmente a un'interruzione della collaborazione.

Le cause di una conclusione anticipata sono molteplici (Lantschner e Messner 2010):

- Fattori esterni (crollo del mercato, inflazione);
- Decisioni sbagliate dei partners;
- Costi superiori ai benefici sperati.

In qualunque modo avvenga questa interruzione, insorgeranno sicuramente ingenti perdite economiche. Per questo è importante che le aziende adottino delle *“strategie di uscita”* da stipulare o pensare già durante la fase di costituzione della partnership.

Questa strategia permette ai partners di declinare in qualsiasi momento la propria posizione all'interno della collaborazione vendendone la quota di partecipazione (nelle equity forms) o semplicemente rescindendo l'accordo nel momento più congeniale.

Considerare queste vie di fuga precedentemente al momento della crisi collaborativa permette ai partners di comprendere da subito se è più conveniente accettare l'interruzione ora piuttosto di perseguire obiettivi impossibili, riducendo le perdite e ottimizzando la propria strategia futura.

2.4 I Vantaggi e gli svantaggi di una partnership

Ora è possibile completare l'analisi di questa tipologia di negozio aziendale, andando a studiare quelli che sono i principali vantaggi che le partnership generano ai soggetti direttamente coinvolti. La costruzione di una partnership è una delle condizioni per introdurre elementi innovativi in diversi settori. La co-progettazione infatti permette di esaminare situazioni e

domande che gli attori coinvolti pongono da prospettive diverse, producendo letture migliori delle dinamiche proposte ed esaminando al meglio le potenzialità. Costituiscono opportunità di sviluppo non solo esternamente ma anche internamente. Ogni attore coinvolto accetta di fare parte di una cooperazione strategica perché ha dei vantaggi da essa. Queste permettono l'apertura di nuovi canali di contatto, rendono valide e fattibili idee irrealizzabili singolarmente, alimentano le relazioni tra attori, sollecitano gli aiuti reciproci e mettono in circolazione opportunità sempre maggiori (Cau e Maino 2017).

Gli accordi di collaborazione, per essere ritenuti vantaggiosi, devono considerarsi win-win, permettendo quindi ad ognuno dei partners di avere come ritorno dei benefici precisi.

Le partnerships permettono ai soggetti coinvolti di accedere a risorse esterne in maniera più celere piuttosto che iniziare a produrle internamente, utilizzando le sinergie che si vengono a creare tra di loro. Questo permette anche un abbassamento delle spese nella ricerca e sviluppo, potendo contare direttamente sulle competenze, sul know-how e sull'esperienza del personale facente parte dell'altra azienda.

La riduzione dei costi è possibile notarla soprattutto nei processi di outsourcing e nel raggiungimento di economie di scala, fattore vantaggioso che moltissime imprese ricercano: esse infatti permettono una riduzione graduale dei costi fino a un livello minimo standard (livello di soglia minima), con una produzione continuativa di grandi quantitativi, focalizzata nel lungo periodo. Le collaborazioni inoltre, permettono alle aziende di ampliare il proprio portafoglio di clienti, potendo entrare in contatto con i clienti del partner. Le partnerships infatti sono degli accordi in grado di influenzare l'economia di un settore o di un mercato intero: l'unione di due o più partners consente di guadagnare una posizione di vantaggio competitivo, di leadership in alcuni casi nel settore di riferimento che gli consente di aprire nuove strade, affrontando mercati precedentemente inesplorati, che siano essi internazionali o nazionali, e che costringe i competitors e altri enti collegati (no profit, Università, pubblici) ad adeguarsi. Un altro vantaggio significativo è la riduzione delle spese nell'R&D con la possibilità di esternalizzare i processi di produzione e di aumentare il grado di flessibilità della struttura organizzativa dell'azienda.

Nei casi di cooperazione verticale, questi accordi permettono di allungare la catena di valore delle singole imprese partecipanti alla collaborazione. Ogni partners infatti porta all'alleanza un apporto diverso: ricerca, progettazione, know-how, personale specializzato, produzione, commercializzazione e servizi di riferimento.

Questi vantaggi sono fondamentali per migliorare le strategie aziendali in quanto c'è la necessità da parte delle organizzazioni di mutare continuamente il loro comportamento dovendo

sopperire alla continua dinamicità del mercato che spesso tende a lasciare indietro le aziende che non dispongono delle risorse necessarie per rispondere efficacemente.

Le forme di cooperazione però possono avere delle inefficienze al loro interno e portare a dei fallimenti improvvisi. Le collaborazioni infatti sono delle strategie di business e si portano dietro numerosi svantaggi. Il più grande deficit che presentano è sicuramente la minor libertà decisionale che viene a crearsi quando ci sono processi decisionali lenti, poco inclini al bene dell'alleanza ma mirati a comportamenti opportunistici degli attori coinvolti soprattutto quando la struttura della cooperazione è poco controllata, assoggettata principalmente al potere di uno dei due partners. Un altro problema significativo rimane la dipendenza che risulta esserci nella relazione che viene a crearsi tra gli attori coinvolti. La non equità in termini di potere e di tecnologie, competenze, know-how può generare delle interdipendenze dannose, che portano i soggetti a scontri continui e scarsi risultati.

Inoltre, altri fattori sono svantaggiosi per la realizzazione di una partnership: la scarsa compatibilità strategica e culturale, la mancanza di fiducia, la mancanza di strutture e assets adatti per il raggiungimento dello scopo prefissato, la mancanza di controllo e di risoluzione delle controversie e la scarsa flessibilità nel poter rispondere in tempi brevi e con soluzioni adeguate ai problemi che possono presentarsi nell'ambiente esterno (Liboni et al. 2014).

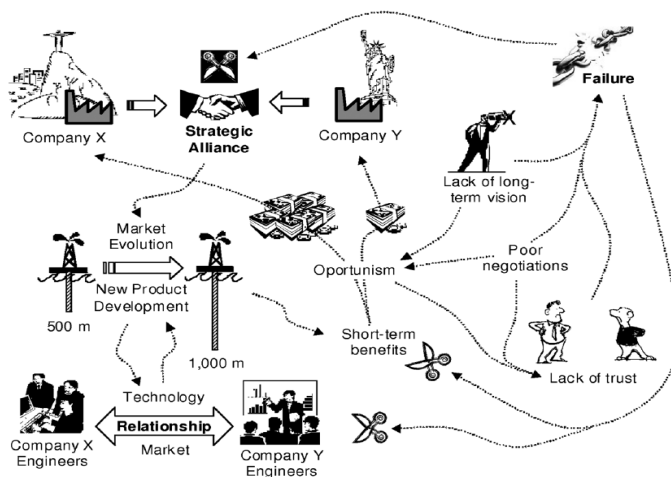


Figura 13-Alcuni dei principali svantaggi di una collaborazione che portano alla separazione tra due aziende (X e Y).

Fonte: Liboni et al. 2014

CAPITOLO 3
AGRIMING AGRICULTURE EQUIPMENT CO.LTD
JOINT VENTURE TRA CARRARO GROUP E SHANDONG JUMING
GROUP



Figura 14-Le società coinvolte. Fonte: Google.it

3.1 Introduzione

Lo studio svolto sulle varie forme di collaborazione usate dalle aziende e sul loro funzionamento permette di analizzare accuratamente il case study elaborato in questo capitolo. L'obiettivo è quello di presentare in maniera dettagliata un esempio concreto di alleanza strategica tra imprese attive nel settore agricolo, da secoli presente nell'economia mondiale che nonostante ciò è riuscito a innovarsi e rinnovarsi continuamente.

Nel caso di studio verrà messa in luce, in particolar modo, l'attenzione con la quale le aziende si muovono per cercare e scegliere il partner migliore per il conseguimento dei risultati sperati e l'importanza sempre più rilevante che la collaborazione riveste nello sviluppo delle aziende. Verrà analizzata una joint venture stipulata nel corso del 2016 tra due gruppi provenienti da paesi con culture molto distanti e organizzazioni aziendali completamente diverse.

Le informazioni per l'elaborazione sono state raccolte e rielaborate a seguito di un'intervista svolta il 14 maggio di quest'anno al CFO di questa nuova organizzazione. Le domande sono state poste con l'obiettivo di comprendere da dove nascesse la necessità di ricorrere a questa particolare forma di collaborazione, come i due partners si siano trovati e successivamente abbiano deciso di cooperare per il raggiungimento di un obiettivo comune.

3.2 I partners coinvolti

3.2.1 Carraro Group



Carraro viene fondata nel 1932 da un'idea di Giovanni Carraro, come realtà manifatturiera focalizzata nella produzione di seminatrici ed attrezzi per lavori agricoli (aratri ed erpici). Dopo i numerosi problemi affrontati durante il secondo conflitto mondiale, l'azienda riuscì in breve tempo ad allargare le proprie competenze raggiungendo notorietà e diventando, a partire dalla metà del secolo scorso, tra i principali produttori italiani di trattori.

Negli anni '60, facendo leva sulle numerose vendite dei propri prodotti e dopo aver aumentato il numero dei propri addetti fino a quattrocento, decise di implementare ulteriormente la propria produzione inserendo nel proprio listino di vendita anche i primi trattori a quattro ruote motrici (trattore C23) (Costa e Gubitta 2001).

Durante gli anni '70, la crisi economica portò a una *“stagnazione dei mercati serviti e a consistenti cali di ordini e vendite”* (Costa e Gubitta 2001). Furono gli anni delle prime crisi petrolifere e dei conseguenti aumenti nei prezzi dell'energia, delle fluttuazioni delle principali monete mondiali (Lira, Sterlina, Marco Tedesco, Franco, Dollaro, Yen) e delle crisi di sovrapposizione estremamente diffuse in tutto l'occidente.

Per rispondere al meglio alla crisi, Carraro decise quindi di concentrare il proprio core business diversamente specializzandosi nella componentistica e divenendo protagonista tra i produttori mondiali di sistemi di trasmissione per macchine agricole e movimento terra. La modifica del paradigma produttivo portò diversi giovamenti all'azienda, tant'è che con l'arrivo degli anni '80 si arrivò al cambiamento totale del core business, preferendo la produzione di componenti rispetto a quella diretta di trattori (ormai dislocati in una plant a Rovigo).

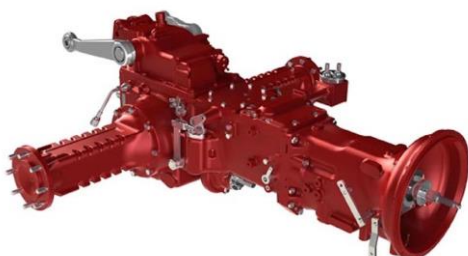


Figura 15-Modello di trasmissione agricola.

Fonte: Carraro.it



Figura 16-Modello di assale.

Fonte: Carraro.it

Nel 1995 per rispondere repentinamente a un'altra recessione economica che stava colpendo l'Italia e in particolare in mercato agricolo, Carraro portò a termine la propria quotazione in Borsa: questa scelta si rivelò fondamentale per lo sviluppo del processo di internazionalizzazione del gruppo. Infatti, con i numerosi finanziamenti ricevuti dai nuovi investitori, il gruppo poté iniziare una serie di acquisizioni che gli permisero di avvicinarsi ai mercati di sbocco ad esso più congeniali; vennero aperte nuove sedi in Europa (Polonia e Germania), nelle Americhe (Stati Uniti e Argentina) e in Asia (India e Cina). Anche per quanto concerne ai prodotti la visione dell'azienda cambiò: i finanziamenti permisero infatti di aumentare la produzione di trattori (Rovigo) e di componenti e di entrare nel settore dell'ingranagzeria e dell'elettronica di potenza intorno agli anni 2000.

Nel 2007, per raggruppare ogni business a seconda del tipo di prodotto, vennero fondata delle nuove società: Carraro Drive Tech che inglobava al suo interno tutte le plant produttive di componentistica del gruppo e Gear World per l'ingranagzeria.

Il 2008 fu un anno fondamentale per l'azienda. Prima dell'arrivo della grande crisi economica che colpì moltissimi attori dell'economia mondiale, il Gruppo Carraro portò a termine l'opera di suddivisione delle attività per tipo di prodotto finale iniziata l'anno prima in quattro diverse Business Unit (BU), tutte indipendenti l'una dalle altre, con un proprio profilo identificativo di azienda autonoma. Queste divisioni avevano strategie indipendenti ma erano coordinate centralmente dalla Holding Carraro S.p.A, con sede centrale in Campodarsego (Padova).

Le quattro Business Unit erano: Carraro Drive Tech, Gear World, Agritalia ed Elettronica Santerno.

Carraro Drive Tech era la divisione preposta alla progettazione, produzione e vendita di componenti (assali e trasmissioni/sistemi di trasmissioni integrati). Presente nel mondo con sette stabilimenti, tre in Italia (Campodarsego, Maniago e Poggio Fiorito), Germania, Argentina, Cina e India; Gear World, la business unit preposta alla produzione e alla vendita nel settore dell'ingranagzeria. Poteva vantare nel mondo la presenza di cinque stabilimenti di produzione, tre in Italia e due in Asia (Cina e India); Agritalia era la divisione designata per la progettazione e la produzione di trattori speciali. Presentava un unico stabilimento situato a Rovigo; infine Elettronica Santerno, divisione innovativa mirata alla produzione degli inverter per il fotovoltaico e all'automazione aziendale. La produzione era presente totalmente nei due stabilimenti italiani con numerosi contatti e filiali all'estero.

“Una struttura multi-divisionale è costruita su divisioni distinte, con un’articolazione dei ruoli e delle responsabilità, al livello immediatamente successivo al vertice aziendale, in base ai prodotti, ai servizi o alle aree geografiche” (Johnson, Whittington e Scholes 2014).

Queste forme di organizzazione vengono utilizzate per superare i problemi di diversità delle aziende con un alto grado di internazionalizzazione. Le strutture divisionali sono vantaggiose per diversi motivi: essendo autonome, esse possono essere controllate a distanza monitorandone l'andamento, hanno un alto tasso di flessibilità organizzativa e i managers sono più responsabilizzati essendo i diretti responsabili dell'attività della divisione.

Questa struttura porta con sé però anche un certo numero di svantaggi se si pensa al caso dell'azienda: nonostante Carraro S.p.A. controllasse dal suo headquarter queste quattro divisioni, l'essere totalmente autonome, sia dal punto di vista produttivo ma soprattutto da quello giuridico, costringeva l'azienda a orientare ogni suo movimento interno verso le logiche di mercato, portando anche i numerosi scambi Intercompany ad essere valutati da logiche esterne piuttosto che da quelle interne. Le divisioni autonome così iniziarono a non relazionarsi più le une con le altre, acquistando merci da fornitori esterni a prezzi inferiori. Con l'arrivo della crisi questi fattori si rivelarono così decisivi da orientare il gruppo a un netto ridimensionamento della propria riorganizzazione, costringendola ad un notevole passo indietro. Nel 2013, l'azienda portò il numero di Business Unit da quattro a tre modificandone il nome in Cash Generating Unit (CGU), suddivise al proprio interno in Aree Strategiche d'Affari (ASA). Queste aree risultavano essere Agritalia, Elettronica Santerno e Drive Tech al cui interno veniva totalmente inglobata l'attività della precedente divisione Gear World.

Negli ultimi anni il Gruppo Carraro ha modificato ancora il suo assetto organizzativo, mantenendo però la divisione portata avanti nel 2013. Ultimamente sono stati chiusi gli stabilimenti produttivi in Polonia e Germania al quale si aggiunge la nuova sede in Brasile. La divisione Elettronica Santerno non è più stata ritenuta un business fondamentale per l'azienda tant'è che nel 2016 è stato venduto il 51% delle partecipazioni a Enertronica (quota di maggioranza) (Fiore 2016). Carraro continua comunque a mantenere un elevato tasso di internazionalizzazione nelle vendite dei propri prodotti, localizzandosi in mercati molto diversi e con clienti molto importanti come Cnh, John Deere, Caterpillar e Atco.



Figura 17-Principali mercati di vendita dei prodotti Carraro. Fonte Carraro.it

3.2.2: Shandong Juming Group



Lo Shandong Juming Group, è una Incorporated Limited cinese situata nella città di Zibo (provincia di Shandong) e dista 300 chilometri dallo stabilimento di Carraro China a Qingdao. È importante, prima di continuare con la presentazione dell'azienda cinese, focalizzarsi su cosa sia una società incorporata (Layne 2018): è un'entità legale divisa dalla persona o dalle persone che la formano. Gli amministratori (shareholders) e i managers acquistano le azioni della società e sono direttamente responsabili della sua gestione. L'incorporazione (inc) limita le responsabilità di un individuo nel caso vengano istituite delle cause legali. La società, in quanto soggetto giuridico, è imputabile di pagamento dei propri debiti e versa le imposte dovute in relazione al proprio fatturato. Essa può anche vendere azioni per raccogliere i fondi necessari alla propria attività. Un'azienda di questo tipo è anche in grado di continuare ad essere un'entità anche dopo la morte di un amministratore (o di altra figura importante all'interno del CdA) o dopo la vendita di una parte delle azioni. È costituita secondo le leggi adottate nello stato di riferimento, attraverso l'applicazione del segretario di stato e l'archiviazione degli articoli della costituzione.

Il gruppo incorpora oltre al Headquarter di Zibo, molte filiali tra le quali Shandong Juming Machinery Co., Ltd, Shandong Juming Wood Industry Co., Ltd, Shandong Juming Automobile Trade Co., Ltd, Shandong Juming Farm Machinery Industrial Garden e Shandong Juming Steel Market e, in qualità di produttore nazionale di macchinari agricoli e filiale della società cinese per la Macchina agricola e delle macchine da raccolto, integra la produzione di macchine agricole, lavorazione del legno, commercio di automobili e acciaio. Le macchine da raccolta fabbricate dal Gruppo sono in testa in tutto il paese in termini di scala di produzione, quota di mercato e vantaggi per le imprese. Inoltre, la mietitrebbia a spalla è ai primi posti nel settore da anni alla luce della sua produzione e del suo volume di vendite.

Dal 2016 il Gruppo sta cercando di introdursi nel mercato agricolo con nuovi prodotti tra i quali una serie di trattori ad alta potenza (200-230 cavalli) per affrontare al meglio quel processo di industrializzazione dell'agricoltura iniziato in Cina in quell'anno e per il quale il governo cinese ha deciso di investire un ingente quantità di denaro (Piano quinquennale approvato dal consiglio del Popolo per il periodo 2016-2020).

La governance di Juming è formata per il 51% dal governo Cinese e per il 49% da un numero di managers con basse quote di partecipazioni: questo tipo di governance consente allo stato cinese un controllo diretto sulle attività dell'azienda (ricordiamo che in Cina è al potere una dittatura comunista che però, dal punto di vista economico sta cercando di seguire un modello

di sviluppo capitalistico simile a quello adottato da secoli ormai nell'industria americana); il gruppo non è ancora quotato nel mercato cinese così come in quello internazionale.

Juming conta tra le sue fila più di 1.600 dipendenti tra cui oltre 300 tecnici specializzati, un totale attivo di 800 milioni di Renminbi (valuta attuale cinese-RMB) e una superficie di 0,6 milioni di metri quadrati.

Nel corso degli anni, Juming Group ha instaurato con successo rapporti commerciali con circa 60 società in Nord America, Europa, Sud America, Asia sud-orientale, Australia e altri paesi e regioni.



Figura 18-Headquarter di Shandong Juming Group a Zibo, China.

Fonte: Google.it

3.3 Agriming



3.3.1 La conoscenza tra i due partner

Il gruppo Carraro dagli anni '70 in avanti decise di concentrare il proprio core business diversamente, specializzandosi nella componentistica e da lì a pochi anni riuscì a diventare uno dei più importanti produttori mondiali per quanto riguarda la produzione di assali, trasmissioni e altri componenti specifici per macchine agricole e movimento terra.

L'azienda, spinta dalla forte innovazione sviluppatasi in quegli anni e dai tassi di crescita molto importanti rilevati nei paesi BRICS intorno alla fine degli anni '90, decise di ampliare i propri siti di produzione anche al di fuori del territorio italiano stabilendosi in India, in Sud America e successivamente in Cina, a Qingdao nel 2004.

Paese	1950	1978	1990	2000	2013
Cina	2,6	3,0	4,6	6,7	21,1
India	4,4	3,5	3,8	4,5	8,0
URSS fino al 1990, Russia dal 2000	29,7	35,7	29,7	21,8	35,3
Brasile	20,8	22,9	19,1	16,8	19,4
Sud Africa	29,0	24,8	18,1	14,9	19,0

Figura 19-Pil pro capite con parità potere d'acquisto (USA=100).

Fonte: Conference Board GCDC 2014.

Stabilirsi in Cina è stato particolarmente importante per il Gruppo perché ha permesso il trasferimento di un gran numero di produzioni presenti nella plant in Germania e di quelle presenti presso i siti produttivi italiani verso un Paese che presentava (e presenta tuttora) moltissimi vantaggi sia di natura competitiva sia di natura geografica: l'obiettivo del gruppo infatti è stato quello di focalizzarsi sull'ideale del local for local: strategia di produzione lontana dall'Italia con lo scopo di situarsi vicino ai principali clienti del Gruppo in modo da migliorarne l'efficienza e la velocità delle relazioni con i clienti locali.



Figura 20-Cartina per spiegazione grafica del concetto local for local

Dal punto di vista economico i vantaggi nel produrre in territorio cinese sono molteplici: i costi di materiali in loco sono molto più bassi di quelli che possiamo trovare in Italia come in tutta la CEE (che si faccia riferimento alla materia prima come ai materiali in corso di lavorazione o ai grezzi). Inoltre, un altro aspetto fondamentale, è il costo della manodopera: in Cina il costo per blue e white collars è estremamente più basso e questo va di pari passo con il loro basso livello di formazione, le loro scarse competenze acquisite a livello scolastico e il know-how di molto inferiore a quello che si può trovare in un lavoratore italiano di pari ruolo.

Il Gruppo Carraro ha fin da subito provato a supportare i dipendenti cinesi con l'utilizzo di risorse centrali (provenienti dall'Headquarters) con training, formazione e sistemi informativi e un buon numero di dipendenti italiani sono stati mandati in loco per un periodo di tempo

determinato e altri anche a tempo indeterminato per integrare ed elevare il livello di formazione professionale in tutte le aree, con l'obiettivo di accrescere la qualità e l'efficienza della nuova plant.

Lo stabilimento di Qingdao è predisposto anche come centro di global sourcing: con essa si intende l'attività dell'ufficio acquisti di Carraro China che ha lo scopo di trovare fornitori anche per la produzione delle altre plant. Questo perché Qingdao non solo si focalizza sul local for local bensì vende i propri prodotti a consumatori finali in Europa e in America e quindi c'è la necessità che le materie prime acquistate siano ottime qualitativamente ma allo stesso tempo a prezzi inferiori a quelle presenti in altri mercati.

Un ulteriore funzione che svolge questo stabilimento è quella di filtro qualità: i componenti proposti dai fornitori cinesi, prima di venire utilizzati come materiale per la produzione, devono passare dei test al controllo qualità. Questo procedimento è fondamentale perché solo componenti di ottima qualità potranno essere utilizzati nello stabilimento o spediti intercompany alle altre plant.

I due gruppi si sono relazionati per la prima volta nel 2016 quando Shandong Juming Group ha effettuato una prima richiesta di fornitura di assali da utilizzare come componente per la realizzazione dei propri trattori: prima di questo tentativo di espansione nel mercato da parte del gruppo cinese, il loro business era concentrato sulla vendita di macchina agricole (da raccolto, trebbiatrici, mietitrebbie etc) e i componenti non potevano essere forniti dall'azienda italiana dato che quest'ultima non li produceva.

Questo primo contatto è stato fondamentale per la successiva partnership che sarà stipulata l'anno successivo: il gruppo Carraro infatti, in quel periodo, venuti a conoscenza dei cospicui sussidi governativi cinesi rivolti allo sviluppo per elevare il livello della produzione agricola (piano quinquennale 2016-2020), era alla ricerca di un partner commerciale con cui avviare un rapporto di collaborazione per l'implementazione di nuovi componenti e la diffusione dei propri prodotti nel mercato agricolo cinese. Questo interesse per l'assale da parte di Juming ha portato Carraro a credere che l'alleanza con il gruppo cinese potesse essere vantaggiosa e proficua per entrambi dando il via definitivamente alle trattative.

3.3.2: Fase di preparazione e realizzazione della cooperazione

Un progetto di collaborazione nasce sempre da tre specifici e collegati campi di lavoro che possiamo individuare anche in questo caso: un'idea, un contesto e un problema (Cau e Maino 2017):



- Un'idea è l'esplorazione di una possibilità intravista, una convinzione maturata;
- Un contesto è l'ecosistema nel quale la partnership cerca di svilupparsi (territorio);
- Un problema: è una questione proposta, una discrepanza rispetto a una condizione desiderata che bisogna tentare di risolvere.

Carraro Group aveva intravisto da subito la possibilità di penetrare maggiormente nel mercato cinese nel 2016 con l'introduzione del piano governativo quinquennale.

Il tempo per agire però era molto ridotto: la posizione di mercato che il gruppo italiano aveva conquistato fino a quel momento in Cina risultava essere ancora insufficiente poiché non gli permetteva di ottenere nel breve periodo il vantaggio competitivo che invece sperava di conquistare grazie ai sussidi stabiliti dal governo: la sola vendita di assali non permetteva infatti all'azienda di arrivare in maniera diretta, con un prodotto finito (un trattore o altre macchine agricole), presso la rete distributiva finale e di conseguenza nelle case degli agricoltori e negli showroom dei distributori. Risultava quindi, che pur essendo un fornitore molto importante di componenti verso molti produttori di macchine agricole cinesi, il marchio Carraro in realtà era ancora sconosciuto ai più per poter pensare di intraprendere una politica di implementazione del prodotto individualmente (sarebbe venuta meno la fiducia dei consumatori dovuta alla mancanza di informazioni riguardanti del marchio e del prodotto, la mancanza di collegamenti con la rete distributiva e la scarsa conoscenza del mercato cinese verso macchine agricole finite) o l'introduzione di un nuovo prodotto prototipale da disegnare, produrre, testare e analizzare partendo da zero.

L'azienda, dopo il primo contatto avvenuto con Juming Group si rese conto che il gruppo cinese poteva essere un ottimo partner con il quale dialogare e tentare un'alleanza strategica conveniente per entrambe. Il marchio Juming in Cina è molto conosciuto e, anche se la loro storia legata alla vendita di trattori era molto breve, il gruppo italiano ha infatti identificato nell'azienda cinese tutto ciò di cui aveva bisogno per raggiungere il suo primario obiettivo nel più rapido tempo possibile.

Carraro aveva già sostenuto precedentemente diversi meetings con altri possibili partner che però non avevano mai convinto a pieno i massimi vertici della dirigenza: tutte le aziende contattate infatti erano prevalentemente diretti competitors nella produzione di assali.

La speranza era quella di convincerli a cooperare, lasciar da parte i rispettivi interessi e provare a raggiungere un accordo nel più breve tempo possibile per cercare di costruire insieme un progetto che potesse essere vantaggioso per entrambi. Il gruppo però era conscio del fatto che anche i competitors potevano avere un basso livello di conoscenza del mercato e quindi non essere utili all'obiettivo a cui ambivano. Essere competitors inoltre non rende facile la collaborazione: la partnership infatti solitamente in questi casi risulta essere ancora più incline a possibili scontri e/o a scissioni vere e proprie.

Così Carraro iniziò a incentrare le proprie risorse nell'opera di convincimento di Juming: l'unico partner già coinvolto nella produzione di trattori e conosciuto dai consumatori cinesi. Il gruppo cinese pur essendo una società con una governance e una struttura molto diversa da quella italiana (incorporate limited company versus società italiana quotata) dava l'idea di avere una forte motivazione, una presenza importante di persone al proprio interno appassionate di meccanica e quindi conoscitori dei prodotti e dell'alta qualità ingegneristica che Carraro gli forniva e con una crescita nel mercato agricolo cinese molto importante negli ultimi anni. Oltre queste caratteristiche importantissime, Carraro ha notato alcune somiglianze molto rilevanti tra le due imprese: dal punto di vista geografico: la regione di Shandong infatti (dove sono situate entrambe le aziende) è paragonabile al Veneto per i mercati maggiormente coinvolti nella produzione (agricoltura e meccanica). Inoltre, rispettando le dovute proporzioni, il gruppo cinese ha una storia di circa cinquanta anni (che per la Cina sono tanti!) e può per diffusione e implementazione paragonarsi allo sviluppo portato avanti da Carraro in Italia e nel mondo.



Figura 21-La Cina, con evidenza su Qingdao (o Tsingtao) sede di Carraro China e su Zibo, sede di Shandong Juming Group.

Fonte: Google.it

Le trattative di partenariato tra le due aziende sono iniziate nell'agosto del 2016 e nella prima fase di conoscenza, è stato impiegato molto tempo nel dialogo tra le due realtà per cercare di istaurare un rapporto che si basasse sull'onestà, sulla comunicazione e sulla fiducia reciproca. Nei 10 mesi prima della firma dell'accordo lo scoglio più grande da superare è stato formulare

il business plan: esso è fondamentale per comprendere il progetto che le due imprese hanno in mente, per condividere i numeri di base su cui costituire la nuova società. Il business plan per la Joint Venture è stato formulato su un periodo di tempo di 5 anni (dal 2018 al 2022): in esso sono stati inseriti dati (a valore di budget) estremamente rilevanti: il numero dei volumi di vendita previsti nel quinquennio, i prezzi e il costo unitario dei componenti, la strategia di pricing, l'efficienza ed il costo della manodopera, l'inflazionamento delle materie prime, gli investimenti necessari (costruzione del capannone per la produzione, acquisto macchinari specifici etc), e la quantità di circolante. Inoltre, sono stati presentati i dati previsionali del margine atteso alla scadenza del periodo di investimento e i tempi di assorbimento della spesa. Un'analisi determinante presente nel business plan è stata la costificazione dei trattori: Juming era già presente nel mercato agricolo ma aveva iniziato a produrli da pochissimo tempo quindi il valore di questi doveva ancora essere scelto in maniera definitiva (la produzione non era ancora stata automatizzata quindi i costi di massima per componente erano ancora dati da un range di prezzo troppo ampio). Per i trattori nuovi (prototipali) invece l'analisi doveva inevitabilmente ancora essere iniziata: i componenti erano ancora tutti da valutare e testare così come il loro prezzo componentistico.

Nel business plan, infine è stato presentato l'obiettivo di lungo periodo della Joint Venture condiviso da ambedue i partner. L'idea principale della collaborazione è quella di produrre e vendere trattori inizialmente solo nel mercato local (la possibilità di esportare verrà presa in considerazione forse solo in una seconda fase) focalizzandosi sulla fascia medio - alta di potenza (more da 150 a 230 cavalli), sfruttando l'incremento della domanda che entrambe le aziende si aspettano nei prossimi anni nel settore agricolo cinese.

Per raggiungere questo obiettivo, i due partner si sono accordati nel condividere le competenze acquisite nel corso della loro esperienza per ricercare insieme di crescere a un livello consistente. Il Gruppo Juming, molto attivo e già inserito nel mercato di sbocco dei prodotti, con un marchio conosciuto nella rete distributiva, ha deciso di mettere a disposizione queste sue skills a Carraro che invece condivide nella Joint Venture il proprio know-how, le proprie competenze e l'esperienza sviluppata negli anni di progettazione e di montaggio di trattori (negli ultimi anni sviluppate da "Divisione Agritalia" a Rovigo), permettendo inoltre ad Agriming di avere a disposizione una fornitura diretta di assali e di trasmissioni grazie alla produzione presente a Qingdao, nello stabilimento cinese del gruppo italiano.

La trasmissione è stato l'elemento chiave e più dibattuto durante le negoziazioni del business plan: come abbiamo detto precedentemente, in Carraro China fino al 2016 le trasmissioni non venivano prodotte; gli assali invece erano presenti e avevano tutte le caratteristiche necessarie

per adattarsi ai trattori di media-alta potenza (in listino, il Gruppo ha assali utilizzabili su trattori dai 100 ai 230 cavalli).

Inoltre, le trasmissioni in listino prodotte da altre plant del gruppo italiano (in Campodarsego ma anche in India) non sono utilizzabili su questi tipi di trattori da 200/230 cavalli. Per questo è stato ideato dall'area d'ingegneria presente nell'Headquarter a Padova, un nuovo prototipo di trasmissione (il cui nome non è rivelabile perché ancora in fase di testaggio), prodotto in Argentina (dove avevano già i macchinari e i componenti per poterla produrre) e che, tornata in Italia, in questi mesi verrà testato e successivamente spedito, insieme a una sua copia, nello stabilimento in Cina per iniziare la produzione.

Dall'inizio del 2017 è stata definita in dettaglio, con l'ausilio di un gruppo di avvocati esterni, la governance della nuova società: l'unico dato che posso diffondere a riguardo è la divisione delle quote in Agriming che è del 51% per Juming Group e del 49% per il gruppo Carraro con annessi ruoli riguardanti chi prende le decisioni, i membri del consiglio, chi ha diritto di nomina e la prima linea di managers. (Gli altri dati non sono ancora stati resi pubblici e per accordi di riservatezza non è concessa la diffusione al pubblico).

3.3.3 la firma e i primi passi di Agriming

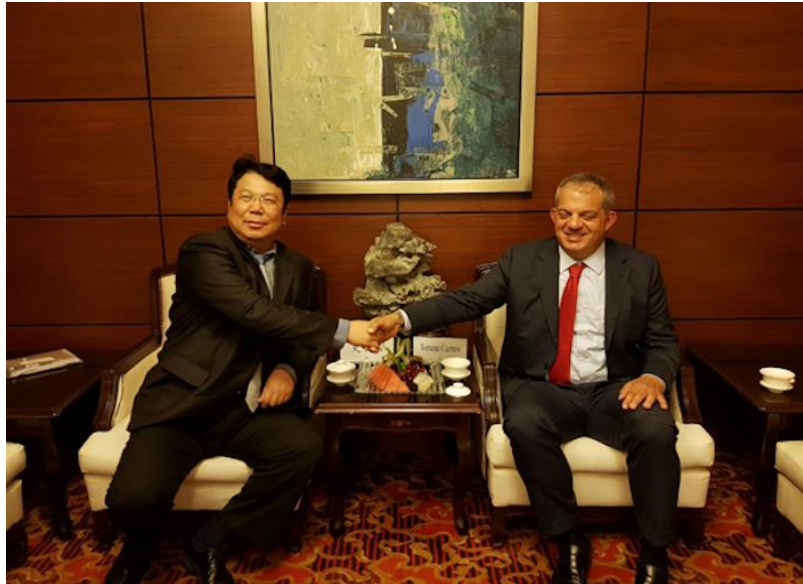


Figura 22-Stretta di mano tra Tomaso Carraro (a destra) e il General Manager di Juming Group a seguito della firma dell'accordo. Fonte: trattoriweb.com

Dopo 10 mesi di negoziazione, l'accordo per la costituzione della joint venture venne siglato il 22 Giugno 2017 a Pechino dal vicepresidente del gruppo Carraro, Tomaso Carraro, dal Chief Finacial Officier Enrico Gomiero e dal General Manager di Shandong Juming Group Shoubo Cui.

“Questo importante accordo segna l’inizio di un nuovo percorso sulla strada della crescita. La Cina per noi è un mercato strategico e potrà espandersi ulteriormente soprattutto nell’ambito della meccanizzazione agricola. [...] Grazie a questa joint venture avremo l’opportunità di mettere a frutto le nostre solide competenze in tale settore proprio nel momento giusto. Affiancarci a un partner come Shandong Juming Group ci consentirà di operare ancora meglio all’interno di questa area geografica, attraverso la conoscenza diretta delle esigenze locali. In tale modo potremmo capitalizzare da subito il nostro know-how rispondendo ai bisogni di un settore che conosciamo molto bene e puntare nel contempo alle nuove generazioni di trattori cinesi dei prossimi anni, forti competenze Carraro nell’ambito della meccanica ad alto valore aggiunto” (Carraro Group). ***Tomaso Carraro a margine della firma dell’accordo.***

Fin dal momento della firma moltissime aree del Gruppo Carraro sono state formalmente impiegate per fornire alla joint venture tutto ciò di cui doveva disporre in termini di know-how e di componentistica. In primo luogo, l’area R&D presente in Campodarsego e in Agritalia (Rovigo) è stata contattata per condividere la propria esperienza con gli ingegneri di Juming relativa alla costituzione di trattori e di componenti. L’area IT (Information Technology) è stata contattata per implementare SAP presso Agriming, un software aziendale già utilizzato dal gruppo Carraro fondamentale per portarsi dietro anche nella nuova company la cultura aziendale, i processi, i filtri, i controlli, i metodi di approvazione. Far accettare al partner l’utilizzo di un software fortemente integrato con il mondo Carraro è stato un grande successo perché a tutti gli effetti, dal punto di vista dei controlli principalmente, il gruppo cinese ha dato un forte segnale di fiducia e di approvazione verso quello che è il modello gestionale applicato dall’azienda italiana.

Le altre due aree fortemente integrate con Agriming sono l’area ingegneria per la progettazione di tutti quei disegni di possibili prodotti da poter produrre, in ottica futura, all’interno della nuova azienda e l’area prototipi, fondamentale per il monitoraggio dell’efficienza di ogni nuovo prodotto (prototipo) che dopo dovrà essere riprodotto in maniera standardizzata.

Attualmente, con gli imminenti acquisti di asset specifici per la joint venture, un gran numero di attività verranno integrate con quelle di Juming per rendere il più veloce possibile questa fase e velocizzare i tempi per iniziare la produzione. Sarà fondamentale infatti l’ufficio acquisti, selezionare il buyer (o i buyers) preposti e coadiuvare il lavoro dell’area qualità e quella di processo per rendere Agriming il più simile possibile a Carraro. L’inizio della produzione standardizzata della nuova trasmissione (e quindi la fornitura alla nuova company) è stabilita per gennaio 2019 quindi si stima che, per il primo trimestre di quell’anno sarà possibile iniziare la vendita dei primi trattori a marchio Juming con componenti Carraro.

3.4: Considerazioni finali

Questo caso di Joint Venture ha potuto evidenziare in modo molto esplicito alcune delle caratteristiche fondamentali che differenziano questo tipo di partnership da altri modelli.

Questa forma di alleanza strategica infatti richiede tempistiche molto lunghe e spesso è soggetta a ritardi alle volte poco comprensibili. Nel mercato moderno d'altronde l'idea diffusa è che il ritorno di mercato sia l'elemento fondamentale per capire se un progetto può risultare positivo o negativo per un'azienda. Analizzando questo caso, possiamo notare nel corso di questi due anni come siano stati utilizzati dieci mesi per la negoziazione e tuttora non sono ancora disponibili il capannone e gli asset necessari per la produzione.

È chiaro però che in un accordo tra due partner così grandi, abituati ad operare nello stesso mercato ma con provenienza e caratteristiche culturali diverse tutto questo tempo può sembrare uno spreco ai più, in realtà è fondamentale per far sì che tutti i dettagli siano sempre allineati, che tutto coincida nella maniera migliore possibile. Tutto questo inevitabilmente necessita di una particolare attenzione e di molto tempo per poter rendere il più trasparente possibile l'alleanza onde evitare errori che in futuro potrebbero essere pagati a caro prezzo da entrambi i partner.

Il modello di sviluppo raccontato è ancora molto teorico, dettato sia dalla recente firma dell'accordo sia dalla mancanza di dati ancora non pubblicati. Carraro si è posta nei confronti di Juming proponendo un progetto di lungo periodo in un *“mercato agricolo come quello Cinese che potenzialmente ha tutto per diventare uno dei più importanti a livello globale anche grazie agli attesi sussidi governativi rivolti allo sviluppo di meccanizzazione evoluta a sostegno di un'agricoltura a migliore rendimento [...] Un prospetto di grande interesse per le potenzialità di mercato e le competenze Carraro odierne e future”* (Carraro group).

Da budget, Carraro ha deciso di investire nel progetto, per i primi 3 anni, un ammontare pari a 8 milioni di euro sia per la partecipazione al capitale sociale della joint venture sia per il rafforzamento della capacità produttiva di Carraro China.

Non è ancora possibile però in ogni caso tirare le somme: è troppo presto per evidenziare vantaggi e svantaggi che fino ad adesso questo rapporto di collaborazione può aver portato. I benefici saranno molteplici per entrambi i partner: oltre allo scambio di informazioni e di esperienza Carraro crede nell'investimento apportato per la costruzione della nuova trasmissione e ritiene che sarà un nuovo componente fondamentale per far aumentare internamente il fatturato nei prossimi anni. Con la vendita di assali e trasmissioni inoltre gli

stabilimenti in Cina e in India ci guadagneranno per le continue spedizioni e per tutti quei movimenti intercompany che verranno a crearsi.

Da parte di Juming invece l'idea fondamentale è il voler elevare il proprio modello culturale e manageriale dell'azienda per internazionalizzarsi. Loro per primi si sono resi conto che un trattore oramai è una commodity⁴ che si compra ovunque e, al momento attuale, il gruppo cinese non si possono considerare altro che un'azienda come tante altre che produce e vende macchine agricole a livello locale. Ora però è decisa a fare il salto di qualità e per farlo ha bisogno di prodotti e di modi di lavorare diversi da quelli attuali e spera che il Gruppo Carraro possa aiutarlo in questo.

Entrambi i partner sono consci che statisticamente le joint ventures raramente finiscono bene ma “nonostante l'alto tasso di divorzi la gente continua lo stesso a sposarsi” (cit) e perciò c'è comunque un grande entusiasmo nell'andare avanti e si pensa che con un controllo forte e costante, dettando regole precise e legittimando le persone giuste nelle posizione di potere, possa di certo farla funzionare meglio di come potrebbe essere senza questi aspetti fondamentali.

⁴ Commodity: “ogni tipo di merce o materia prima tangibile e fruibile sul mercato, facilmente immagazzinabile e conservabile nel tempo” (Enciclopedia Treccani).

CONCLUSIONE

L'analisi condotta in questo elaborato ha evidenziato le ragioni che portano le imprese a collaborare tra loro, tanto da renderlo un fenomeno in forte ascesa, soprattutto per la definizione delle strategie d'impresa.

La cooperazione comporta una serie di vantaggi: permette alle imprese di entrare in contatto con nuovi mercati, crea nuove opportunità di business e aiuta le imprese a mantenere un determinato vantaggio in settori ipercompetitivi, dinamici e orientati verso un'innovazione continua. Gli accordi di partnership quindi risultano essere delle scelte fondamentali per le aziende per motivazioni di carattere sia interno che esterno.

Il caso di studio, seppur basato su una sola forma di collaborazione, una joint venture, ha permesso concretamente di verificare le caratteristiche principali di queste organizzazioni, sottolineando le fasi che portano al raggiungimento di questi accordi.

Il gruppo Carraro e il gruppo Shandong Juming, grazie a questa collaborazione, hanno potuto accrescere la propria dimensione organizzativa; sfruttando le conoscenze e le competenze del partner hanno ampliato il proprio business in un mercato e ricoperto un ruolo di maggior spessore che, in precedenza, singolarmente, facevano fatica a sostenere. Inoltre, il miglioramento dell'efficienza ha permesso, grazie alla condivisione del know-how e delle fasi produttive, una riduzione dei costi generali e l'introduzione a breve di economie di scala nel nuovo stabilimento a Zibo, in un paese come la Cina, dove i costi per le materie prime e per la manodopera sono di molto inferiori rispetto a quelli presenti in Italia.

In conclusione, le partnership sono un fenomeno oramai intrinseco nell'economia moderna e si sta definendo sempre più come strumento fondamentale per lo sviluppo innovativo, come garante del mantenimento di una posizione di vantaggio competitivo nel mercato e come tutela dell'equilibrio aziendale. D'altro canto, le strategie di concorrenza interna sono diventate un limite enorme per l'economia mondiale: queste rischiano infatti di rendere vani qualsiasi tipo di opportunità che si possa presentare di cooperazione con altri soggetti, finendo anche per interrompere rapporti di interazione validi tra altri attori economici.

Le aziende devono essere a conoscenza delle caratteristiche presenti nell'ambiente in cui operano, e avere come obiettivo quello di accrescere il sistema stesso e questo non può essere fatto se le aziende instaurano esclusivamente relazioni competitive con le altre imprese.

Diventa perciò compito dei soggetti interessati trovare il giusto equilibrio tra il progettare autonomamente e il cooperare per ricercare ciò che è meglio per sé e per l'ambiente esterno⁵.

5. Parole utilizzate: 14071

Bibliografia

- CAU, M., MAINO, G., 2017. Progettare in partnership. Rimini: Maggioli Editore.
- COSTA, G., GUBITTA, P., 2001. Gruppo Carraro: la cultura dell'eccellenza. Torino: ISEDI.
- FONTANA, F., CAROLI, M., 2015. Economia e gestione delle imprese. Milano: McGraw-Hill.
- GITTO, A., 2005. Alleanze tra aziende: leva strategica per il miglioramento delle performance. Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale, pp 56-66.
- JOHNSON, G., WHITTINGTON, R., SCHOLLES, K., 2014. Strategia aziendale. Milano: Pearson.
- KANTER, R. M., 1994. Collaborative Advantage: The Art of Alliances. Harvard Business Review, luglio-agosto 1994, pp 96-112.
- LIBONI, L. B., et al, 2014. Diagnosing Failure in an Organizational strategic alliance for new product development. Systems Research and Behavioral Science, febbraio 2014, pp 721-734.
- MAJOCCHI, A., 2010. La crescita internazionale delle imprese italiane attraverso alleanze strategiche e joint ventures: un'analisi empirica. Impresa Progetto-Electronic Journal of Management, Issue 1, 2010.
- SCHILLING, M., IZZO F., 2012. Gestione dell'innovazione. 3°ed. Milano: McGraw-Hill.

Sitografia:

- BERRI, M., 2011. Bilancio: business plan. Cagliari: Professionisti.it. Disponibile su: < <http://www.professionisti.it/enciclopedia/voce/1431/Bilancio-business-plan> >.
- BIANCONI, L., 2016. Cosa sono le costellazioni aziendali? Roma: Il blog di Laura Bianconi. Disponibile su: < <http://www.laurabianconi.net/le-costellazioni-aziendali/> >.
- BONANI, G., 2011. Il contratto di partnership: analogie e differenze con il franchising. Milano: Be the Boss. Disponibile su: < <https://www.betheboss.it/risorse/franchising-articoli/partnership-e-franchising> >.
- BORSA ITALIANA, 2011. Joint venture. Disponibile su: < <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/joint-venture160.htm> >.

CARLOTTI, F., 2017. Il contratto di licensing e come funziona.
Disponibile su: < <https://www.avvocatoflash.it/blog/diritto-commerciale-e-societario/> >.

CARRARO GROUP. Disponibile su: < <https://www.carraro.com/it/> >.

CASPAR, C., DIAS, A.K., ELSTRODT, H.P., 2010. The five attributes of enduring family business. McKinsey & Company. Disponibile su:
<<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-attributes-of-enduring-family-businesses> >.

CATALDI, R., 2016. Il Franchising.
Disponibile su: < https://www.studiocataldi.it/guide_legali/contratto/il-contratto-di-franchising.asp >.

COMITO, V., 2014. Outsourcing: aspetti strategici e finanziari. Disponibile su:
< <http://www.centrostudisocialis.it/wp-content/uploads/2014/10/Outsourcing4.pdf> >.

ENCICLOPEDIA TRECCANI. La collaborazione.
Disponibile su: < <http://www.treccani.it/vocabolario/collaborazione/> >.

IORE, L., 2016. Carraro: Enertronica sale al 51% di Elettronica Santerno. Padova: Borsa.it.
Disponibile su: < http://www.borse.it/articolo/ultime-notizie/Carraro-Enertronica-sale-al-51-di-Elettronica-Santerno_466322 >.

GLOSSARIO MARKETING. L'outsourcing.
Disponibile su: < <http://www.glossariomarketing.it/significato/outsourcing/> >.

LANTSCHNER, I., MESSNER, M., 2010. Realizzare una cooperazione d'impresa di successo. Bolzano: Camera di Commercio di Bolzano. Disponibile su:
<https://www.camcom.bz.it/sites/default/files/uploaded_files/sviluppo_impresa/12474_Qui_pu%C3%B2_scaricare_il_manuale_Realizzare_una_cooperazione_d'impresa_di_successo.pdf>

LAYNE, E., 2018. Difference between Inc. & e Ltd. & Co. Washington (USA): chron.com.
Disponibile su: < <http://smallbusiness.chron.com/difference-between-inc-ltd-co-38627.html> >.

MANCHESTER BUSINESS SCHOOL et al, 1998. What are strategic alliances.
Disponibile su: < <http://www.innosupport.net/index.php?id=2370&L=7> >.

MANGIONE, P., 2014. Le alleanze strategiche. Wermelskirchen (Germania): United Marketing. Disponibile su: < <https://www.united-marketing.it/> >.

MORETTA, C. D., 2014. I contratti di joint venture. Milano: Diritto24, Il Sole 24 ore.
Disponibile su: < <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/avvocatoAffari/mercatiImpresa/2014-05-27/contratti-joint-venture-085755.php> >.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., 2012. Business model generation. Hoboken (New Yersey, USA): John Wiley & Sons inc. Disponibile su:
 < http://www.crearemodellidibusiness.it/pdf/Estratto_ModelliBusiness_gratuito.pdf >.

PASTEGA, L., BORTOLUZZI, P., 2018. Governance of company groups.
 Disponibile su < <https://elearning.unipd.it/economia/mod/folder/view.php?id=27030> >.

PORTALE TECNOTECA, 2003. Le alleanze strategiche. Udine.
 Disponibile su: < <http://www.tecnoteca.it/tecnonews/risorse/aziendale/06> >.

PRODI, G., 2012. Le Joint venture. Dizionario di Economia e Finanza, Enciclopedia Treccani.
 Disponibile su: < [http://www.treccani.it/enciclopedia/joint-venture_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/joint-venture_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/) >.

SHANDONG JUMING GROUP. Disponibile su: < <http://en.sdjuming.com/> >.

THE ECONOMIST, 2017. Family companies: to have and to hold. Disponibile su:
 < <https://www.economist.com/special-report/2015/04/18/to-have-and-to-hold> >.

TRATTORIWEB, 2017. Disponibile su: < <https://www.trattoriweb.com/gruppo-carraro-joint-venture-col-costruttore-cinese-shandong-juming-group/> >.

Pubblicazioni legali:

Fonti legislative italiane

L. 6 maggio 2004, n. 129.
 CC 1942, art 2602.

Fonti legislative straniere

Legge francese 31 dicembre 1989, n. 89.

